जुनून और दृढ़ता
की शक्ति

'बहुत ही ताज़ा और ओरिजिनल... हमारी क़ाबिलियत हमें कितनी दूर तक ले जा सकती है, इस बारे में पहले से बनी सोच को दूर करता है।' सुसान केन

एंजेला डकवर्थ

धैर्य

जुनून और दृढ़ता की शक्ति

एंजेला डकवर्थ

और
पेंगुइन
रैंडम हाउस
ईबरी पब्लिशिंग

अंतर्वस्तु
ढकना
अंतर्वस्तु
लेखक के बारे में
प्रशंसा
शीर्षक पेज
समर्पण
प्रस्तावना
भाग 1: दृढ़ संकल्प क्या है और यह क्यों महत्वपूर्ण है अध्याय 1: उपस्थित होना
अध्याय 2: प्रतिभा से विचलित होना
अध्याय 3: प्रयास का महत्व दोगुना होता है
अध्याय 4: आप कितने दृढ़ निश्चयी हैं?
अध्याय 5: दृढ़ संकल्प बढ़ता है
भाग II: भीतर से दृढ़ता का विकास करना अध्याय 6: ब्याज
अध्याय 7: अभ्यास
अध्याय 8: उद्देश्य
अध्याय 9: आशा
भाग III: बाहर से दृढ़ता का विकास करना अध्याय 10: दृढ़ता के लिए पालन-पोषण अध्याय 11: दृढ़ता के खेल के मैदान अध्याय 12: दृढ़ता की संस्कृति अध्याय 13: निष्कर्ष
नोट्स
अनुशंसित पठन
अनुक्रमणिका
स्वीकृतियाँ
कॉपीराइट

[illegible] [illegible] [illegible]

[illegible] [illegible] [illegible] [

ग्रिट: जुनून और दृढ़ता की शक्ति की प्रशंसा

“यह बेहद महत्वपूर्ण है। सदियों से हम जन्मजात प्रतिभा के मिथक में फंसे हुए हैं। एंजेला डकवर्थ ने इस बात की सच्ची समझ पर प्रकाश डाला है कि हम सफलता कैसे प्राप्त करते हैं। हम उनके बहुत आभारी हैं।”
— डेविड शेन्क, द जीनियस इन ऑल ऑफ अस: न्यू इनसाइट्स इनटू जेनेटिक्स, टैलेंट, एंड आईक्यू के लेखक
"ज्ञानवर्धक... 'ग्रिट' सिखाती है कि जीवन की ऊंचाइयों को जरूरी नहीं कि स्वाभाविक रूप से फुर्तीले लोग ही जीतें, बल्कि वे लोग भी जीत सकते हैं जो सहन करने, तूफान के गुजरने का इंतजार करने और फिर से कोशिश करने को तैयार हों।"
— एड विएस्टर्स, माउंट एवरेस्ट पर सात बार चढ़ाई कर चुके और 'नो शॉर्टकट्स टू द टॉप' पुस्तक के लेखक
"अति उत्कृष्ट... 'ग्रिट' एक सही मायने में व्यावहारिक दृष्टिकोण प्रस्तुत करती है: सच्ची सफलता तब मिलती है जब हम उन प्रयासों के लिए खुद को समर्पित करते हैं जो हमें खुशी और उद्देश्य प्रदान करते हैं।"
— एरियाना हफिंगटन, थ्राइव की लेखिका
“पठनीय, आकर्षक और पूरी तरह से प्रेरक। इस पुस्तक में निहित विचार शिक्षा, प्रबंधन और पाठकों के जीवन जीने के तरीके को बदलने की क्षमता रखते हैं। एंजेला डकवर्थ की 'ग्रिट' एक राष्ट्रीय धरोहर है।”
— लॉरेंस एच. समर्स, पूर्व वित्त सचिव और हार्वर्ड विश्वविद्यालय के मानद अध्यक्ष
"बेहद दिलचस्प। एंजेला डकवर्थ ने दशकों के मनोवैज्ञानिक शोध, व्यापार और खेल जगत की प्रेरक सफलता की कहानियों और अपने अनूठे व्यक्तिगत अनुभव को एक साथ मिलाकर व्यावहारिक रणनीतियों का एक समूह तैयार किया है, जिससे आप और आपके बच्चे काम और स्कूल में अधिक प्रेरित, अधिक उत्साही और अधिक दृढ़ बन सकें।"
— पॉल टफ, हाउ चिल्ड्रन सक्सीड के लेखक
“सफलता के कारकों का एक विचारपूर्ण और आकर्षक विश्लेषण। 'ग्रिट' उन व्यापक गलत धारणाओं और कारकों का खंडन करती है जो हमें और अधिक मेहनत करने और आगे बढ़ने के लिए प्रेरित करते हैं... डकवर्थ की अपनी कहानी, जो उनके शोध में

पिरोई गई है, अंततः उनके सिद्धांत को सर्वोत्तम रूप से प्रदर्शित करती है: जुनून और दृढ़ता ही 'ग्रिट' का निर्माण करते हैं।”
— टोरी बर्च, अध्यक्ष, सीईओ और डिजाइनर, टोरी बर्च
“एक महत्वपूर्ण पुस्तक… इन पन्नों में, दृढ़ता की शक्ति (जिसे मेरी माँ ‘लगन’ कहती थीं) की अग्रणी विद्वान विशेषज्ञ, उपयुक्त उपाख्यानों और सूक्तियों का उपयोग करते हुए, अपने संदेश को व्यापक दर्शकों तक पहुँचाती हैं, यह दर्शाते हुए कि हम उनकी अंतर्दृष्टि को अपने जीवन और अपने बच्चों के जीवन में कैसे उपयोगी रूप से लागू कर सकते हैं।”
— रॉबर्ट डी. पुटनाम, हार्वर्ड विश्वविद्यालय में लोक नीति के प्रोफेसर और 'बॉलिंग अलोन एंड अवर किड्स' के लेखक
“सशक्तिकरण… एंजेला डकवर्थ अपने इस विचार से ध्यान आकर्षित करती हैं कि साधारण व्यक्ति जो आत्म-संयम और दृढ़ता का अभ्यास करते हैं, वे उन लोगों जितनी ऊंचाइयों तक पहुंच सकते हैं जो स्वाभाविक रूप से प्रतिभाशाली होते हैं—कि आपकी मानसिकता आपके दिमाग जितनी ही महत्वपूर्ण है।”
— सोलेडाड ओ'ब्रायन, स्टारफिश मीडिया ग्रुप की अध्यक्ष और सीएनएन के अमेरिकन मॉर्निंग की पूर्व सह-एंकर
“अमूल्य… ज्ञान की अभूतपूर्व उपलब्धता वाले इस विश्व में, यह पुस्तक उन लोगों के प्रमुख गुणों का वर्णन करती है जो इसका सर्वोत्तम लाभ उठाएंगे। दृढ़ता इसे पढ़ने वाले प्रत्येक व्यक्ति को किसी ऐसे कठिन कार्य में लगे रहने के लिए प्रेरित करेगी जिसके प्रति उनमें जुनून हो।”
— सल खान, खान अकादमी के संस्थापक
मुझे ऐसे विचार बहुत पसंद हैं जो हमारी पारंपरिक सोच को चुनौती देते हैं, और 'ग्रिट' ठीक यही करती है! अपने प्रतिस्पर्धियों से आगे निकलने और उन्हें मात देने के बारे में आप जो कुछ भी जानते हैं, उसे भूल जाइए, भले ही वे आपसे अधिक प्रतिभाशाली हों। ज़्यादा होशियार होना आपकी मदद नहीं करेगा—लगे रहना ही आपकी मदद करेगा!
— साइमन सिनेक, स्टार्ट विद व्हाई और लीडर्स ईट लास्ट के लेखक
“बेहद महत्वपूर्ण… इसमें प्रेम, उद्देश्य, परम सत्य और चरम परिस्थितियों में भी उस अटूट जुनून से उपजी गहरी दृढ़ता है, जो केवल जोखिम भरे माहौल में ही प्रकट हो सकती है; और इसमें धैर्य, लगन और अनुशासन से विकसित की गई सहनशीलता और अध्ययन भी शामिल है, जो हम सभी को वहां तक पहुंचने का तरीका

सिखा सकती है। एंजेला डकवर्थ की यह उत्कृष्ट कृति इन दोनों दुनियाओं को समेटे हुए है और इसमें सूक्ष्मता का ऐसा स्तर प्रस्तुत किया गया है जो मैंने पहले कभी नहीं पढ़ा।”
— जोश वेट्ज़किन, अंतरराष्ट्रीय शतरंज मास्टर, ताई ची पुश हैंड्स विश्व चैंपियन और 'द आर्ट ऑफ लर्निंग' के लेखक
"गहन विज्ञान, दिलचस्प कहानियों, स्पष्ट और सुरुचिपूर्ण गद्य, और आकर्षक व्यक्तिगत उदाहरणों का एक संयोजन... निःसंदेह, यह इस वर्ष पढ़ी गई सबसे परिवर्तनकारी और ज्ञानवर्धक पुस्तक है।"
— सोनजा ल्युबोमिर्स्की, प्रोफेसर, कैलिफोर्निया विश्वविद्यालय, रिवरसाइड और "द हाउ ऑफ हैप्पीनेस" की लेखिका
“यह किताब आपके दिमाग में उतर जाती है, और यही इसका उद्देश्य है… जो शिक्षक अपने बच्चों की सफलता चाहते हैं, उनके लिए यह एक अनिवार्य पठन सामग्री है।”
— जोएल क्लेन, न्यूयॉर्क शहर के सार्वजनिक स्कूलों के पूर्व चांसलर “दृढ़ संकल्प ही सफलता दिलाता है! एंजेला डकवर्थ निरंतर सफलता के पीछे की कहानियाँ, विज्ञान और सकारात्मकता साझा करती हैं… इसे अवश्य पढ़ें।”
— बारबरा फ्रेडरिकसन, 'पॉजिटिविटी एंड लव 2.0' की लेखिका और इंटरनेशनल पॉजिटिव साइकोलॉजी एसोसिएशन की अध्यक्ष

The Power of Passion
and Perseverance

Angela Duckworth

Vermilion
LONDON

[redacted] [redacted] [redacted]

प्रस्तावना
बचपन से ही मैंने 'प्रतिभाशाली' शब्द बहुत सुना है।
यह बात हमेशा मेरे पिताजी ही उठाते थे। उन्हें बिना किसी संदर्भ के, अचानक यह कहना अच्छा लगता था, "जानते हो, तुम कोई जीनियस नहीं हो!" यह बात वे कभी खाने के बीच में, कभी 'द लव बोट' के विज्ञापन ब्रेक के दौरान, या कभी वॉल स्ट्रीट जर्नल लेकर सोफे पर लेट जाने के बाद कहते थे।
मुझे याद नहीं कि मैंने क्या जवाब दिया था। शायद मैंने सुनने का नाटक किया हो।
मेरे पिताजी के मन में अक्सर प्रतिभा, कौशल और किसके पास किससे अधिक है, जैसे सवाल उठते रहते थे। उन्हें अपनी बुद्धिमत्ता की गहरी चिंता रहती थी। उन्हें अपने परिवार की बुद्धिमत्ता की भी गहरी चिंता रहती थी।
समस्या सिर्फ मैं ही नहीं था। मेरे पिताजी को भी नहीं लगता था कि मेरे भाई और बहन प्रतिभाशाली हैं। उनके मापदंड के अनुसार, हममें से कोई भी आइंस्टीन के बराबर नहीं था। जाहिर है, यह उनके लिए बहुत बड़ी निराशा थी। पिताजी को चिंता थी कि बौद्धिक रूप से कमजोर होने के कारण हम जीवन में जो हासिल करेंगे, वह सीमित हो जाएगा।
दो साल पहले, मुझे मैकार्थर फेलोशिप से सम्मानित होने का सौभाग्य प्राप्त हुआ, जिसे कभी-कभी "जीनियस ग्रांट" भी कहा जाता है। मैकार्थर के लिए आवेदन नहीं किया जाता। न ही आप अपने दोस्तों या सहकर्मियों से नामांकन के लिए कहते हैं। इसके बजाय, आपके क्षेत्र के शीर्ष लोगों से बनी एक गुप्त समिति यह तय करती है कि आप महत्वपूर्ण और रचनात्मक कार्य कर रहे हैं।
जब मुझे अचानक फोन आया और मुझे यह खबर मिली, तो मेरी पहली प्रतिक्रिया कृतज्ञता और आश्चर्य की थी। फिर मेरे विचार मेरे पिताजी और मेरी बौद्धिक क्षमता के बारे में उनके अनौपचारिक आकलन की ओर मुड़ गए। वे गलत नहीं थे; मैंने मैकार्थर पुरस्कार इसलिए नहीं जीता क्योंकि मैं अपने साथी मनोवैज्ञानिकों से कहीं अधिक बुद्धिमान हूँ। बल्कि, उन्होंने गलत प्रश्न ("क्या वह एक प्रतिभाशाली है?") का सही उत्तर ("नहीं, वह नहीं है") दिया था। मैकआर्थर पुरस्कार के लिए बुलावा आने और इसकी आधिकारिक घोषणा के बीच लगभग एक महीने का समय था। मेरे पति के अलावा, मुझे किसी को भी बताने की अनुमति नहीं थी। इससे मुझे स्थिति की विडंबना पर विचार करने का समय मिला। एक

लड़की जिसे बार-बार कहा जाता है कि वह कोई प्रतिभाशाली नहीं है, अंततः प्रतिभा का पुरस्कार जीतती है। यह पुरस्कार उसे इसलिए मिलता है क्योंकि उसने यह खोज निकाला है कि हम अंततः जो हासिल करते हैं वह हमारी जन्मजात प्रतिभा से कहीं अधिक हमारे जुनून और दृढ़ता पर निर्भर करता है। तब तक उसने कुछ बेहद प्रतिष्ठित संस्थानों से डिग्रियाँ प्राप्त कर ली थीं, लेकिन तीसरी कक्षा में, प्रतिभाशाली बच्चों के लिए निर्धारित कार्यक्रम में उसके अंक पर्याप्त नहीं थे। उसके माता-पिता चीनी अप्रवासी हैं, लेकिन उसे कड़ी मेहनत के महत्व के बारे में उपदेश नहीं दिया गया। रूढ़ियों के विपरीत, वह पियानो या वायलिन का एक सुर भी नहीं बजा सकती।
जिस सुबह मैकार्थर पुरस्कार की घोषणा हुई, मैं अपने माता-पिता के अपार्टमेंट में गया। मेरे माता-पिता को पहले ही खबर मिल चुकी थी, और कई "चाचियों" को भी, जो बधाई देने के लिए लगातार फोन कर रही थीं। आखिरकार, जब फोन बजना बंद हुआ, तो मेरे पिताजी ने मेरी ओर मुड़कर कहा, "मुझे तुम पर गर्व है।"
मेरे मन में जवाब में कहने के लिए बहुत कुछ था, लेकिन मैंने बस इतना कहा, "धन्यवाद, पिताजी।"
बीते समय की बातों को दोहराने का कोई मतलब नहीं था। मुझे पता था कि वास्तव में, उन्हें मुझ पर गर्व था।
फिर भी, मेरे मन का एक हिस्सा चाहता था कि मैं समय में पीछे जाकर अपने बचपन में पहुँच जाऊँ। मैं उसे वो सब बताऊँगी जो मुझे अब पता है।
मैं कहता, “पिताजी, आप कहते हैं कि मैं कोई प्रतिभाशाली नहीं हूँ। मैं इस बात से सहमत हूँ। आप मुझसे ज़्यादा बुद्धिमान कई लोगों को जानते हैं।” मैं कल्पना कर सकता हूँ कि वे गंभीरता से सहमति में सिर हिलाते।
लेकिन मैं आपको एक बात बता दूं। मैं बड़ा होकर अपने काम से उतना ही प्यार करूंगा जितना आप अपने काम से करते हैं। मैं सिर्फ नौकरी नहीं करूंगा; मैं अपने काम को अपना मकसद बना लूंगा। मैं हर दिन खुद को चुनौती दूंगा। जब मैं गिरूंगा, तो फिर उठ खड़ा होऊंगा। हो सकता है मैं कमरे में सबसे बुद्धिमान व्यक्ति न हूं, लेकिन मैं सबसे दृढ़ निश्चयी बनने का प्रयास करूंगा।
और अगर वह अब भी सुन रहा होता तो: "लंबे समय में, पिताजी, प्रतिभा से ज्यादा दृढ़ संकल्प मायने रख सकता है।"

इतने वर्षों बाद, मेरे पास अपनी बात साबित करने के लिए वैज्ञानिक प्रमाण हैं। इतना ही नहीं, मैं यह भी जानता हूँ कि दृढ़ता परिवर्तनशील होती है, स्थिर नहीं, और मेरे पास शोध से प्राप्त अंतर्दृष्टि है कि इसे कैसे विकसित किया जाए।
यह पुस्तक दृढ़ता के बारे में मैंने जो कुछ भी सीखा है, उसका सार प्रस्तुत करती है।
जब मैंने इसे लिखना समाप्त किया, तो मैं अपने पिताजी से मिलने गया। कई दिनों तक, मैंने उन्हें एक-एक अध्याय पढ़कर सुनाया। वे पिछले दस वर्षों से पार्किंसंस रोग से जूझ रहे हैं, और मुझे पूरी तरह से यकीन नहीं है कि उन्हें कितना समझ आया। फिर भी, वे ध्यान से सुन रहे थे, और जब मैंने पढ़ना समाप्त किया, तो उन्होंने मेरी ओर देखा। मानो एक अनंत काल बीत गया हो, फिर उन्होंने एक बार सिर हिलाया। और फिर मुस्कुराए।

भाग I
दृढ़ संकल्प क्या है और यह क्यों महत्वपूर्ण है

अध्याय 1

पहुंचना
जब आप वेस्ट प्वाइंट स्थित यूनाइटेड स्टेट्स मिलिट्री एकेडमी के परिसर में कदम रखते हैं, तब तक आप इसे अर्जित कर चुके होते हैं।
वेस्ट प्वाइंट में प्रवेश प्रक्रिया कम से कम सबसे प्रतिष्ठित विश्वविद्यालयों जितनी ही कठिन है। SAT या ACT में सर्वोच्च अंक और हाई स्कूल में उत्कृष्ट ग्रेड अनिवार्य हैं। लेकिन जब आप हार्वर्ड में आवेदन करते हैं, तो आपको ग्यारहवीं कक्षा से ही आवेदन प्रक्रिया शुरू करने की आवश्यकता नहीं होती है, और न ही आपको कांग्रेस के किसी सदस्य, सीनेटर या अमेरिकी उपराष्ट्रपति से नामांकन प्राप्त करने की आवश्यकता होती है। इसके अलावा, आपको दौड़, पुश-अप्स, सिट-अप्स और पुल-अप्स सहित किसी फिटनेस मूल्यांकन में उत्कृष्ट अंक प्राप्त करने की भी आवश्यकता नहीं है। प्रत्येक वर्ष, हाई स्कूल के जूनियर वर्ष में, 14,000 से अधिक आवेदक प्रवेश प्रक्रिया शुरू करते हैं। इस समूह में से छांटकर केवल 4,000 आवेदकों को ही आवश्यक नामांकन प्राप्त होता है। इन आवेदकों में से आधे से कुछ अधिक—लगभग 2,500—वेस्ट प्वाइंट के कठोर शैक्षणिक और शारीरिक मानकों को पूरा करते हैं, और उस चयनित समूह में से केवल 1,200 को ही प्रवेश मिलता है। वेस्ट प्वाइंट में आने वाले लगभग सभी पुरुष और महिलाएं विश्वविद्यालय स्तर के एथलीट रहे हैं; उनमें से अधिकांश टीम के कप्तान थे।
फिर भी, पांच में से एक कैडेट स्नातक होने से पहले ही पढ़ाई छोड़ देता है। इससे भी अधिक उल्लेखनीय बात यह है कि, ऐतिहासिक रूप से, पढ़ाई छोड़ने वालों का एक बड़ा हिस्सा अपने पहले ही ग्रीष्मकाल में, सात सप्ताह के गहन प्रशिक्षण कार्यक्रम के दौरान ही छोड़ देता है, जिसे आधिकारिक साहित्य में भी बीस्ट बैरक्स या संक्षेप में, केवल बीस्ट कहा जाता है।
कौन दो साल तक किसी जगह में दाखिला पाने की कोशिश करता है और फिर पहले दो महीनों में ही पढ़ाई छोड़ देता है?
लेकिन फिर भी, ये कोई साधारण महीने नहीं हैं। वेस्ट प्वाइंट के नए कैडेटों के लिए जारी पुस्तिका में बीस्ट को "वेस्ट प्वाइंट में आपके चार वर्षों का सबसे शारीरिक और भावनात्मक रूप से चुनौतीपूर्ण हिस्सा... बताया गया है,

जिसे आपको नए कैडेट से सैनिक बनने के संक्रमण में मदद करने के लिए डिज़ाइन किया गया है।"
बीस्ट बैरक में एक सामान्य दिन
सुबह 5 बजे। जागो
सुबह 5:30 बजे जागृति प्रशिक्षण
सुबह 5:30 से 6:55 बजे तक शारीरिक प्रशिक्षण
सुबह 6:55 से 7:25 बजे तक व्यक्तिगत रखरखाव
सुबह 7:30 से 8:15 बजे तक नाश्ता
रात 8:30 से दोपहर 12:45 बजे तक। प्रशिक्षण/कक्षाएँ
दोपहर 1:00 से 1:45 बजे तक दिन का खाना
दोपहर 2:00 से 3:45 बजे तक प्रशिक्षण/कक्षाएँ
शाम 4:00 से 5:30 बजे तक संगठित एथलेटिक्स
शाम 5:30 से 5:55 बजे तक व्यक्तिगत रखरखाव
शाम 6:00 से 6:45 बजे तक रात का खाना
शाम 7:00 से 9:00 बजे तक प्रशिक्षण/कक्षाएँ
रात 9:00 से 10:00 बजे तक कमांडर का समय
रात के 10 बजे। टीएपीएस

दिन की शुरुआत सुबह 5:00 बजे होती है। 5:30 बजे तक कैडेट्स कतार में खड़े होकर सावधान मुद्रा में अमेरिका का झंडा फहराने का सम्मान करते हैं। इसके बाद कड़ी कसरत होती है—दौड़ना या कसरत—जिसके बाद लगातार कतार में मार्च करना, कक्षा में प्रशिक्षण, हथियार प्रशिक्षण और खेलकूद का सिलसिला चलता रहता है। रात 10:00 बजे उदास बिगुल की धुन पर बत्ती बंद हो जाती है। और अगले दिन यही दिनचर्या फिर से शुरू हो जाती है। और हां, यहां कोई सप्ताहांत नहीं होता, भोजन के अलावा कोई आराम नहीं मिलता, और वेस्ट प्वाइंट के बाहर परिवार और दोस्तों से लगभग कोई संपर्क नहीं होता।
एक कैडेट ने बीस्ट का वर्णन इस प्रकार किया: “आपको विकास के हर क्षेत्र में — मानसिक, शारीरिक, सैन्य और सामाजिक रूप से—विभिन्न प्रकार की चुनौतियों का सामना करना पड़ता है। यह व्यवस्था आपकी कमजोरियों को उजागर करेगी, लेकिन यही तो उद्देश्य है—वेस्ट प्वाइंट आपको मजबूत बनाता है।”

तो, बीस्ट से कौन बच पाता है?

यह 2004 की बात है, जब मैं मनोविज्ञान में स्नातक की पढ़ाई के दूसरे वर्ष में था और मैंने इस प्रश्न का उत्तर खोजने का प्रयास किया, लेकिन दशकों से अमेरिकी सेना भी यही सवाल पूछ रही है। दरअसल, 1955 में—लगभग पचास साल पहले जब मैंने इस पहेली पर काम करना शुरू किया—जेरी कागन नाम के एक युवा मनोवैज्ञानिक को सेना में भर्ती किया गया, उन्हें वेस्ट प्वाइंट में रिपोर्ट करने का आदेश दिया गया और नए कैडेटों का परीक्षण करने का काम सौंपा गया ताकि यह पता लगाया जा सके कि कौन सेना में रहेगा और कौन छोड़ देगा। संयोगवश, जेरी न केवल वेस्ट प्वाइंट में ड्रॉपआउट का अध्ययन करने वाले पहले मनोवैज्ञानिक थे, बल्कि कॉलेज में मेरी मुलाकात भी उन्हीं से हुई थी। मैंने दो साल तक उनकी प्रयोगशाला में अंशकालिक रूप से काम किया। जेरी ने वेस्ट प्वाइंट में योग्य और अयोग्य कैडेटों को अलग करने के शुरुआती प्रयासों को बेहद असफल बताया। उन्होंने विशेष रूप से सैकड़ों घंटे कैडेटों को तस्वीरों वाले कार्ड दिखाने और उनसे उन तस्वीरों के अनुरूप कहानियां गढ़ने को कहने में बिताए। इस परीक्षण का उद्देश्य उनके अवचेतन इरादों को उजागर करना था, और सामान्य विचार यह था कि जो कैडेट महान कार्यों और साहसी उपलब्धियों की कल्पना करते हैं, उन्हें ही स्नातक होना चाहिए, न कि बीच में पढ़ाई छोड़ देनी चाहिए। सिद्धांत में अच्छे लगने वाले कई विचारों की तरह, यह विचार भी व्यवहार में उतना कारगर नहीं रहा। कैडेटों द्वारा सुनाई गई कहानियां रंगीन और सुनने में मनोरंजक थीं, लेकिन उनका कैडेटों के वास्तविक जीवन में लिए गए निर्णयों से कोई लेना-देना नहीं था। तब से लेकर अब तक, मनोवैज्ञानिकों की कई और पीढ़ियों ने इस समस्या पर ध्यान केंद्रित किया है, लेकिन कोई भी शोधकर्ता निश्चित रूप से यह नहीं कह सका कि कुछ सबसे होनहार कैडेट अपना प्रशिक्षण शुरू होने के तुरंत बाद ही क्यों छोड़ देते हैं।
बीस्ट के बारे में जानने के तुरंत बाद, मैं माइक मैथ्यूज के कार्यालय पहुंचा, जो एक सैन्य मनोवैज्ञानिक हैं और कई वर्षों से वेस्ट प्वाइंट में संकाय सदस्य हैं। माइक ने समझाया कि वेस्ट प्वाइंट की प्रवेश प्रक्रिया उन पुरुषों और महिलाओं की सफलतापूर्वक पहचान करती है जिनमें वहां सफल होने की क्षमता है। विशेष रूप से, प्रवेश कर्मचारी प्रत्येक आवेदक के लिए 'संपूर्ण उम्मीदवार स्कोर' नामक एक भारित औसत की गणना करते हैं, जिसमें SAT या ACT परीक्षा के अंकों, आवेदक की स्नातक कक्षा में छात्रों की

संख्या के अनुसार समायोजित हाई स्कूल रैंक, नेतृत्व क्षमता का विशेषज्ञ मूल्यांकन और शारीरिक फिटनेस के वस्तुनिष्ठ मापदंडों पर प्रदर्शन शामिल होता है।
आप 'होल कैंडिडेट स्कोर' को वेस्ट प्वाइंट के उस अनुमान के रूप में समझ सकते हैं कि आवेदकों में उसके चार वर्षीय कार्यक्रम की विविध चुनौतियों का सामना करने की कितनी क्षमता है। दूसरे शब्दों में, यह इस बात का अनुमान है कि कैडेट सैन्य नेता बनने के लिए आवश्यक अनेक कौशलों को कितनी आसानी से सीख लेंगे।
वेस्ट प्वाइंट में प्रवेश के लिए उम्मीदवार का समग्र स्कोर सबसे महत्वपूर्ण कारक है, फिर भी यह सटीक रूप से यह भविष्यवाणी नहीं कर पाता था कि कौन 'बीस्ट' परीक्षा पास कर पाएगा। वास्तव में, उच्चतम समग्र स्कोर वाले कैडेटों के भी बीच में ही परीक्षा छोड़ने की संभावना उतनी ही थी जितनी कि सबसे कम स्कोर वाले कैडेटों की। और यही कारण था कि माइक के दरवाजे मेरे लिए खुले थे।
युवावस्था में वायु सेना में शामिल होने के अपने अनुभव से माइक को इस पहेली का कुछ सुराग मिल गया था। हालांकि उनकी भर्ती की कठिनाइयाँ वेस्ट प्वाइंट जितनी भयावह नहीं थीं, फिर भी कुछ उल्लेखनीय समानताएँ थीं। सबसे महत्वपूर्ण समानताएँ थीं वे चुनौतियाँ जो उनकी वर्तमान क्षमताओं से कहीं अधिक थीं। अपने जीवन में पहली बार, माइक और अन्य रंगरूटों से हर घंटे ऐसे काम करने को कहा जा रहा था जो वे अभी तक नहीं कर सकते थे। माइक याद करते हैं, "दो हफ्तों के भीतर ही मैं थक गया था, अकेला महसूस कर रहा था, निराश था और छोड़ने को तैयार था - मेरे सभी सहपाठियों की भी यही हालत थी।"
कुछ लोगों ने नौकरी छोड़ दी, लेकिन माइक ने नहीं छोड़ी।
माइक को सबसे ज्यादा प्रभावित करने वाली बात यह थी कि किसी भी परिस्थिति में सफल होने का प्रतिभा से लगभग कोई लेना-देना नहीं था। प्रशिक्षण बीच में छोड़ने वाले लोग शायद ही कभी अपनी क्षमता की कमी के कारण ऐसा करते थे। बल्कि, माइक के अनुसार, जो मायने रखता था वह था "कभी हार न मानने" का रवैया।

उस समय, केवल माइक मैथ्यूज ही नहीं, बल्कि और भी लोग मुझसे चुनौतियों का सामना करने के इस दृढ़ संकल्प के बारे में बात कर रहे थे। सफलता के

मनोविज्ञान का अध्ययन शुरू कर रहे एक स्नातक छात्र के रूप में, मैं व्यापार, कला, खेल, पत्रकारिता, शिक्षा, चिकित्सा और कानून के क्षेत्र में अग्रणी लोगों का साक्षात्कार ले रहा था: आपके क्षेत्र में शीर्ष पर कौन लोग हैं? वे कैसे हैं? आपको क्या लगता है कि उन्हें क्या खास बनाता है?
इन साक्षात्कारों में जो कुछ विशेषताएं सामने आईं, वे क्षेत्र विशेष से संबंधित थीं। उदाहरण के लिए, एक से अधिक व्यापारियों ने वित्तीय जोखिम उठाने की इच्छा का उल्लेख किया: "आपको लाखों डॉलर के बारे में सोच-समझकर निर्णय लेने में सक्षम होना चाहिए और फिर भी रात को चैन से सो सकें।" लेकिन कलाकारों के लिए यह बात बिल्कुल अप्रासंगिक प्रतीत हुई, जिन्होंने इसके बजाय सृजन की प्रेरणा का जिक्र किया: "मुझे चीजें बनाना पसंद है। मुझे नहीं पता क्यों, लेकिन मुझे पसंद है।" इसके विपरीत, खिलाड़ियों ने एक अलग तरह की प्रेरणा का जिक्र किया, जो जीत के रोमांच से प्रेरित थी: "विजेताओं को दूसरों से सीधे मुकाबला करना पसंद होता है। विजेताओं को हारना पसंद नहीं होता।"
इन विशिष्टताओं के अलावा, कुछ समानताएँ भी सामने आईं, और यही बातें मुझे सबसे ज़्यादा दिलचस्प लगीं। क्षेत्र कोई भी हो, सबसे सफल लोग भाग्यशाली और प्रतिभाशाली होते हैं। मैंने यह बात पहले भी सुनी थी, और मुझे इस पर कोई संदेह नहीं था।
लेकिन सफलता की कहानी यहीं खत्म नहीं हुई। मैंने जिन लोगों से बात की, उनमें से कई लोग उभरते सितारों की कहानियां भी सुना सकते थे, जिन्होंने सभी को आश्चर्यचकित करते हुए, अपनी क्षमता को साकार करने से पहले ही पढ़ाई छोड़ दी या रुचि खो दी।
स्पष्टतः, असफलता के बाद भी आगे बढ़ते रहना बेहद महत्वपूर्ण था—और बिल्कुल भी आसान नहीं था: “कुछ लोग तब तो शानदार प्रदर्शन करते हैं जब सब कुछ ठीक चल रहा होता है, लेकिन जब चीजें ठीक नहीं होतीं तो वे बिखर जाते हैं।” इन साक्षात्कारों में वर्णित उच्च उपलब्धि हासिल करने वाले लोग वास्तव में दृढ़ रहे: “एक व्यक्ति, वह शुरुआत में वास्तव में सर्वश्रेष्ठ लेखक नहीं था। मेरा मतलब है, हम उसकी कहानियाँ पढ़ते थे और हँसते थे क्योंकि लेखन बहुत ही भद्दा और नाटकीय होता था। लेकिन वह धीरे-धीरे बेहतर होता गया, और पिछले साल उसने गुगेनहाइम पुरस्कार जीता।” और वे लगातार सुधार करने के लिए प्रेरित रहते थे: “वह कभी संतुष्ट नहीं होती। आप

सोचेंगे कि अब तक तो उसे संतुष्ट हो जाना चाहिए था, लेकिन वह अपनी सबसे बड़ी आलोचक है।” अत्यधिक सफल लोग दृढ़ता के आदर्श थे।
उच्च कोटि के लोग अपने लक्ष्यों को पाने के लिए इतने दृढ़ क्यों थे? अधिकांश के लिए, अपनी महत्वाकांक्षाओं को पूरा करने की कोई वास्तविक उम्मीद नहीं थी। उनकी नज़र में, वे कभी भी पर्याप्त अच्छे नहीं थे। वे आत्मसंतुष्ट होने के बिल्कुल विपरीत थे। फिर भी, एक तरह से, वे असंतुष्ट रहकर ही संतुष्ट थे। हर कोई किसी ऐसी चीज़ का पीछा कर रहा था जो अद्वितीय रुचि और महत्व की थी, और यह पीछा करना—उसे हासिल करने जितना ही—संतोषजनक था। भले ही उन्हें जो कुछ करना पड़ता था वह उबाऊ, निराशाजनक या यहाँ तक कि दर्दनाक भी होता था, वे हार मानने के बारे में सोचते भी नहीं थे। उनका जुनून अटूट था।
संक्षेप में, चाहे कोई भी क्षेत्र हो, अत्यधिक सफल व्यक्तियों में एक प्रकार का प्रचंड दृढ़ संकल्प होता था जो दो रूपों में प्रकट होता था। पहला, ये आदर्श व्यक्ति असाधारण रूप से लचीले और मेहनती थे। दूसरा, वे बहुत गहराई से जानते थे कि वे क्या चाहते हैं। उनमें न केवल दृढ़ संकल्प था, बल्कि दिशा भी थी।
जुनून और लगन का यही मेल उच्च उपलब्धि हासिल करने वालों को खास बनाता था। दूसरे शब्दों में कहें तो, उनमें दृढ़ संकल्प था।

मेरे लिए सवाल यह बन गया: किसी इतनी अमूर्त चीज़ को कैसे मापा जाए? ऐसी चीज़ जिसे दशकों से सैन्य मनोवैज्ञानिक मात्रात्मक रूप से निर्धारित नहीं कर पाए थे? ऐसी चीज़ जिसे मैंने जिन बेहद सफल लोगों का साक्षात्कार लिया था, उन्होंने कहा कि वे देखते ही पहचान सकते हैं, लेकिन यह नहीं सोच पा रहे थे कि इसका सीधे तौर पर परीक्षण कैसे किया जाए?
मैं बैठ गया और अपने इंटरव्यू के नोट्स देखने लगा। और मैंने ऐसे सवाल लिखना शुरू किए जो दृढ़ता का मतलब क्या होता है, इसका सटीक वर्णन करते थे, कभी-कभी तो हूबहू।
आधे सवाल दृढ़ता के बारे में थे। उनमें पूछा गया था कि आप "मैंने महत्वपूर्ण चुनौतियों पर विजय पाने के लिए असफलताओं को पार किया है" और

"मैं जो भी काम शुरू करता हूं उसे पूरा करता हूं" जैसे कथनों से कितना सहमत हैं।
बाकी के प्रश्न जुनून के बारे में थे। उनमें पूछा गया था कि क्या आपकी "रुचियां साल दर साल बदलती हैं" और क्या आप "किसी खास विचार या परियोजना के प्रति थोड़े समय के लिए जुनूनी रहे हैं लेकिन बाद में आपकी रुचि खत्म हो गई है।"
इसके परिणामस्वरूप ग्रिट स्केल का आविष्कार हुआ—एक ऐसा परीक्षण जो ईमानदारी से किए जाने पर यह मापता है कि आप जीवन के प्रति कितने दृढ़ संकल्प के साथ आगे बढ़ते हैं।

जुलाई 2004 में, बीस्ट के दूसरे दिन, 1,218 वेस्ट प्वाइंट कैडेट ग्रिट स्केल लेने के लिए बैठे।
एक दिन पहले, कैडेट्स ने अपने माता-पिता को अलविदा कहा (वेस्ट प्वाइंट में इस विदाई के लिए ठीक नब्बे सेकंड का समय दिया जाता है), अपने सिर मुंडवाए (केवल पुरुषों ने), आम कपड़ों से बदलकर वेस्ट प्वाइंट की मशहूर ग्रे और सफेद वर्दी पहनी, और अपने फुटलॉकर, हेलमेट और अन्य सामान प्राप्त किए। हालाँकि उन्हें शायद लगा होगा कि उन्हें पहले से ही पता है कि कैसे खड़ा होना है, लेकिन चौथे वर्ष के एक कैडेट ने उन्हें लाइन में खड़े होने का सही तरीका बताया ("मेरी लाइन में आओ! मेरी लाइन पर नहीं, मेरी लाइन के ऊपर नहीं, मेरी लाइन के पीछे नहीं। मेरी लाइन में आओ!")।
शुरुआत में, मैंने यह देखने की कोशिश की कि दृढ़ता के अंक योग्यता से किस प्रकार मेल खाते हैं। आश्चर्य कीजिए? दृढ़ता के अंकों का उन सभी उम्मीदवारों के समग्र अंकों से कोई संबंध नहीं था, जिनकी गणना प्रवेश प्रक्रिया के दौरान बड़ी मेहनत से की गई थी। दूसरे शब्दों में, किसी कैडेट की प्रतिभा का उसकी दृढ़ता से कोई संबंध नहीं था, और यही बात दृढ़ता से कैडेट की प्रतिभा पर भी लागू नहीं होती थी।
प्रतिभा से दृढ़ता का पृथक्करण वायु सेना प्रशिक्षण के बारे में माइक के अवलोकनों के अनुरूप था, लेकिन जब मुझे पहली बार इस निष्कर्ष का पता चला तो यह मेरे लिए एक बड़ा आश्चर्य था। आखिर, प्रतिभाशाली लोग क्यों न टिकें? तर्कसंगत रूप से, प्रतिभाशाली लोगों को डटे रहना चाहिए और कड़ी मेहनत करनी

चाहिए, क्योंकि जब वे ऐसा करते हैं, तो वे असाधारण रूप से अच्छा प्रदर्शन करते हैं। उदाहरण के लिए, वेस्ट प्वाइंट में, जो कैडेट अंततः बीस्ट परीक्षा पास कर लेते हैं, उनके लिए 'होल कैंडिडेट स्कोर' वेस्ट प्वाइंट द्वारा ट्रैक किए जाने वाले हर मापदंड का एक शानदार भविष्यवक्ता है। यह न केवल अकादमिक ग्रेड की भविष्यवाणी करता है, बल्कि सैन्य और शारीरिक फिटनेस के अंकों की भी भविष्यवाणी करता है।
इसलिए यह वाकई आश्चर्यजनक है कि प्रतिभा दृढ़ता की गारंटी नहीं है। इस पुस्तक में, हम इसके कारणों का पता लगाएंगे।

बीस्ट के आखिरी दिन तक, इकहत्तर कैडेटों ने पढ़ाई छोड़ दी थी।
दृढ़ संकल्प इस बात का एक आश्चर्यजनक रूप से विश्वसनीय संकेतक साबित हुआ कि कौन सफल हुआ और कौन नहीं।
अगले साल, मैं उसी अध्ययन को करने के लिए वेस्ट प्वाइंट लौट आया। इस बार, बासठ कैडेट बीस्ट कार्यक्रम से बाहर हो गए, और एक बार फिर दृढ़ संकल्प ने ही यह तय किया कि कौन बचेगा।
इसके विपरीत, परीक्षा में बने रहने वाले और परीक्षा छोड़ने वाले उम्मीदवारों के समग्र स्कोर में कोई अंतर नहीं था। मैंने स्कोर बनाने वाले अलग-अलग घटकों का थोड़ा और बारीकी से अध्ययन किया। फिर से, कोई अंतर नहीं मिला।
तो, बीस्ट को सफलतापूर्वक पार करने के लिए क्या मायने रखता है?
न तो आपके SAT स्कोर, न ही आपकी हाई स्कूल रैंक, न ही आपका नेतृत्व अनुभव, न ही आपकी खेल क्षमता।
यह आपके संपूर्ण उम्मीदवार स्कोर को प्रभावित नहीं करता है।
महत्वपूर्ण है दृढ़ संकल्प।

क्या वेस्ट प्वाइंट के बाहर भी दृढ़ता मायने रखती है? यह जानने के लिए, मैंने ऐसी अन्य चुनौतीपूर्ण परिस्थितियों की तलाश की, जिनमें बहुत से लोग बीच में ही पढ़ाई छोड़ देते हैं। मैं यह जानना चाहता था कि क्या केवल

'बीस्ट' जैसी कठिन परीक्षा ही दृढ़ता की मांग करती है, या सामान्य तौर पर भी दृढ़ता लोगों को अपने वादों पर टिके रहने में मदद करती है।
अगला क्षेत्र जहाँ मैंने दृढ़ता की शक्ति का परीक्षण किया, वह था बिक्री, एक ऐसा पेशा जिसमें हर दिन, बल्कि हर घंटे, अस्वीकृति मिलना आम बात है। मैंने एक ही अवकाशकालीन टाइम-शेयर कंपनी में कार्यरत सैकड़ों पुरुषों और महिलाओं से व्यक्तित्व संबंधी कई प्रश्नावली के उत्तर देने को कहा, जिनमें दृढ़ता मापदंड भी शामिल था। छह महीने बाद, मैंने कंपनी का दोबारा दौरा किया, तब तक 55 प्रतिशत विक्रेता जा चुके थे। दृढ़ता ने यह अनुमान लगाया कि कौन रुका और कौन चला गया। इसके अलावा, बहिर्मुखता, भावनात्मक स्थिरता और कर्तव्यनिष्ठा सहित अन्य सामान्य रूप से मापे जाने वाले व्यक्तित्व लक्षणों में से कोई भी नौकरी में बने रहने का अनुमान लगाने में दृढ़ता जितना प्रभावी नहीं था।
लगभग उसी समय, मुझे शिकागो पब्लिक स्कूल से एक कॉल आया। वेस्ट प्वाइंट के मनोवैज्ञानिकों की तरह, वहाँ के शोधकर्ता भी उन छात्रों के बारे में और अधिक जानने के लिए उत्सुक थे जो सफलतापूर्वक हाई स्कूल डिप्लोमा प्राप्त करेंगे। उस वसंत में, हजारों हाई स्कूल के जूनियर छात्रों ने संक्षिप्त ग्रिट स्केल और कई अन्य प्रश्नावली पूरी कीं। एक साल से अधिक समय बाद, उनमें से 12 प्रतिशत छात्र स्नातक नहीं हो पाए। जो छात्र समय पर स्नातक हुए, वे अधिक दृढ़ थे, और दृढ़ता स्नातक होने की संभावना का एक अधिक शक्तिशाली संकेतक था, बजाय इसके कि छात्र स्कूल के प्रति कितने गंभीर थे, अपनी पढ़ाई के प्रति कितने ईमानदार थे, और यहाँ तक कि स्कूल में वे कितना सुरक्षित महसूस करते थे।
इसी प्रकार, दो बड़े अमेरिकी नमूनों में, मैंने पाया कि दृढ़ निश्चयी वयस्क अपनी औपचारिक शिक्षा में अधिक प्रगति करने की संभावना रखते हैं। एमबीए, पीएचडी, एमडी, जेडी या अन्य स्नातक डिग्री प्राप्त करने वाले वयस्क केवल चार वर्षीय कॉलेजों से स्नातक करने वालों की तुलना में अधिक दृढ़ निश्चयी थे, जो बदले में उन लोगों की तुलना में अधिक दृढ़ निश्चयी थे जिन्होंने कुछ कॉलेज क्रेडिट तो प्राप्त किए थे लेकिन कोई डिग्री नहीं। दिलचस्प बात यह है कि दो वर्षीय कॉलेजों से सफलतापूर्वक डिग्री प्राप्त करने वाले वयस्कों ने चार वर्षीय कॉलेजों के स्नातकों की तुलना में थोड़ा अधिक अंक प्राप्त किए। इसने मुझे पहले तो आश्चर्यचकित किया, लेकिन मुझे

जल्द ही पता चला कि सामुदायिक कॉलेजों में ड्रॉपआउट दर 80 प्रतिशत तक हो सकती है। जो लोग विपरीत परिस्थितियों का सामना करते हैं वे विशेष रूप से दृढ़ निश्चयी होते हैं।
इसी दौरान, मैंने सेना के विशेष अभियान बलों, जिन्हें ग्रीन बेरेट्स के नाम से जाना जाता है, के साथ साझेदारी शुरू की। ये सेना के सर्वश्रेष्ठ प्रशिक्षित सैनिकों में से हैं, जिन्हें कुछ सबसे कठिन और खतरनाक मिशन सौंपे जाते हैं। ग्रीन बेरेट्स का प्रशिक्षण एक बेहद कठिन और बहुस्तरीय प्रक्रिया है। जिस चरण का मैंने अध्ययन किया, वह नौ सप्ताह के बूट कैंप, चार सप्ताह के पैदल सेना प्रशिक्षण, तीन सप्ताह के एयरबोर्न स्कूल और चार सप्ताह के भूमि नेविगेशन पर केंद्रित तैयारी पाठ्यक्रम के बाद आता है। ये सभी प्रारंभिक प्रशिक्षण अनुभव बेहद कठिन होते हैं, और हर चरण में ऐसे लोग होते हैं जो इसे पूरा नहीं कर पाते। लेकिन विशेष बल चयन पाठ्यक्रम इससे भी कठिन है। इसके कमांडिंग जनरल, जेम्स पार्कर के शब्दों में, "यहीं पर हम तय करते हैं कि ग्रीन बेरेट प्रशिक्षण के अंतिम चरण में कौन प्रवेश करेगा और कौन नहीं।"
चयन पाठ्यक्रम के सामने बीस्ट बैरक्स की ट्रेनिंग गर्मियों की छुट्टियों जैसी लगती है। भोर से पहले शुरू होकर, प्रशिक्षु रात नौ बजे तक पूरी लगन से अभ्यास करते हैं। दिन और रात के नेविगेशन अभ्यासों के अलावा, चार और छह मील की दौड़ और मार्च भी होते हैं, कभी-कभी 65 पाउंड के भार के साथ, और एक बाधा दौड़ जिसे अनौपचारिक रूप से "नैस्टी निक" के नाम से जाना जाता है, जिसमें कांटेदार तार के नीचे पानी में रेंगना, ऊंचे लट्ठों पर चलना, मालवाहक जालों से होकर गुजरना और क्षैतिज सीढ़ियों से झूलना शामिल है।
चयन प्रक्रिया तक पहुंचना ही एक उपलब्धि है, लेकिन फिर भी, मेरे अध्ययन में शामिल 42 प्रतिशत उम्मीदवारों ने प्रक्रिया समाप्त होने से पहले ही स्वेच्छा से अपना नाम वापस ले लिया।16 तो फिर जो लोग इसमें सफल हुए, उनमें क्या खास बात थी? दृढ़ संकल्प।
दृढ़ संकल्प के अलावा, सैन्य, शिक्षा और व्यवसाय में सफलता का और क्या कारक है? बिक्री के क्षेत्र में, मैंने पाया कि पूर्व अनुभव सहायक होता है— नौसिखियों की तुलना में अनुभवी लोगों के नौकरी पर बने रहने की संभावना कम होती है। शिकागो के सार्वजनिक विद्यालय प्रणाली में, एक सहायक शिक्षक से छात्रों के स्नातक होने की संभावना बढ़ जाती है। और सैन्य बल में शामिल

होने के इच्छुक सैनिकों के लिए, प्रशिक्षण की शुरुआत में बुनियादी शारीरिक फिटनेस आवश्यक है।
लेकिन इन सभी क्षेत्रों में, जब आप इन विशेषताओं के आधार पर समान व्यक्तियों की तुलना करते हैं, तो दृढ़ता ही सफलता का मुख्य कारक साबित होती है। इन विविध चुनौतियों के क्षेत्रों में सफलता दिलाने वाले विशिष्ट गुणों और लाभों के बावजूद, दृढ़ता सभी में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है।

जिस साल मैंने ग्रेजुएट स्कूल में दाखिला लिया, उसी साल 'स्पेलबाउंड' नाम की डॉक्यूमेंट्री रिलीज़ हुई। यह फिल्म तीन लड़कों और पांच लड़कियों की कहानी बताती है, जो स्क्रिप्स नेशनल स्पेलिंग बी के फाइनल की तैयारी और उसमें हिस्सा लेने के लिए संघर्ष करते हैं। फाइनल तक पहुंचने के लिए—जो वाशिंगटन डीसी में हर साल आयोजित होने वाला एक रोमांचक तीन दिवसीय कार्यक्रम है और जिसका सीधा प्रसारण ईएसपीएन पर होता है, जो आमतौर पर बड़े दांव वाले खेल मुकाबलों पर केंद्रित रहता है—इन बच्चों को पहले देश भर के सैकड़ों स्कूलों के हजारों अन्य छात्रों को पछाड़ना होता है। इसका मतलब है कि उन्हें हर दौर में बिना किसी गलती के लगातार कठिन होते जा रहे शब्दों की स्पेलिंग बतानी होती है, पहले अपने क्लास के सभी छात्रों को, फिर अपनी कक्षा, स्कूल, जिले और क्षेत्र के सभी छात्रों को हराना होता है। स्पेलबाउंड ने मुझे सोचने पर मजबूर कर दिया: शोटिश और साइमोट्रिचस जैसे शब्दों की त्रुटिहीन वर्तनी किस हद तक विलक्षण मौखिक प्रतिभा का मामला है, और किस हद तक इसमें दृढ़ संकल्प की भूमिका है?
मैंने बी की कार्यकारी निदेशक, पेज किम्बल नाम की एक ऊर्जावान महिला (जो स्वयं भी पूर्व चैंपियन स्पेलर रह चुकी हैं) को फोन किया। विजेताओं की मनोवैज्ञानिक संरचना के बारे में और अधिक जानने के लिए किम्बल भी मेरी ही तरह उत्सुक थीं। उन्होंने फाइनल के लिए क्वालीफाई करने वाले सभी 273 स्पेलर्स को प्रश्नावली भेजने पर सहमति जताई, जो कई महीनों बाद होने वाला था। 25 डॉलर के उपहार कार्ड के बदले में, लगभग दो-तिहाई स्पेलर्स ने प्रश्नावली मेरे प्रयोगशाला में वापस भेज दी। सबसे उम्रदराज प्रतिभागी पंद्रह वर्ष का था, जो प्रतियोगिता के नियमों के अनुसार निर्धारित आयु सीमा है, और सबसे कम उम्र का प्रतिभागी केवल सात वर्ष का था।

ग्रिट स्केल को पूरा करने के अलावा, वर्तनी अभ्यासकर्ताओं ने यह भी बताया कि वे वर्तनी अभ्यास में कितना समय लगाते हैं। औसतन, वे सप्ताह के दिनों में एक घंटे से अधिक और सप्ताहांत में दो घंटे से अधिक अभ्यास करते थे। लेकिन इन औसत में काफी भिन्नता थी: कुछ वर्तनी अभ्यासकर्ता लगभग बिल्कुल भी अध्ययन नहीं कर रहे थे, और कुछ एक ही शनिवार को नौ घंटे तक अध्ययन कर रहे थे!
इसके अलावा, मैंने वर्तनी कौशल में निपुण बच्चों के एक छोटे समूह से संपर्क किया और उनका मौखिक बुद्धिमत्ता परीक्षण किया। समूह के रूप में, इन बच्चों ने असाधारण मौखिक क्षमता का प्रदर्शन किया। लेकिन अंकों में काफी अंतर था, कुछ बच्चों ने मौखिक प्रतिभा के स्तर पर अंक प्राप्त किए, जबकि अन्य ने अपनी उम्र के हिसाब से "औसत" अंक प्राप्त किए।
जब ईएसपीएन ने प्रतियोगिता के अंतिम दौर का प्रसारण किया, तो मैंने अंत तक उन रोमांचक क्षणों को देखा, जब अंततः तेरह वर्षीय अनुराग कश्यप ने ए-पी-पी- ओ-जी-जी-आई-ए-टी-यू-आर-ए (एक प्रकार के ग्रेस नोट के लिए एक संगीतमय शब्द) की सही वर्तनी बताकर चैंपियनशिप जीत ली।
फिर, अंतिम रैंकिंग प्राप्त होने के बाद, मैंने अपने डेटा का विश्लेषण किया।
मुझे ये पता चला: प्रतियोगिता के अंतिम चरण से महीनों पहले लिए गए दृढ़ता के मापन से ये अनुमान लगाया जा सकता था कि स्पेलिंग प्रतियोगिता में भाग लेने वाले बच्चे अंततः कैसा प्रदर्शन करेंगे। सरल शब्दों में कहें तो, अधिक दृढ़ निश्चयी बच्चे प्रतियोगिता में आगे तक गए। उन्होंने ऐसा कैसे किया? अधिक घंटों तक पढ़ाई करके और साथ ही, अधिक स्पेलिंग प्रतियोगिताओं में भाग लेकर।
प्रतिभा का क्या? मौखिक बुद्धिमत्ता से प्रतियोगिता में आगे बढ़ने की संभावना भी बढ़ जाती है। लेकिन मौखिक बुद्धिमत्ता और दृढ़ता के बीच कोई संबंध नहीं था। इतना ही नहीं, मौखिक रूप से प्रतिभाशाली वर्तनी करने वाले प्रतिभागियों ने कम कुशल प्रतिभागियों की तुलना में न तो अधिक अध्ययन किया और न ही प्रतियोगिता में उनका लंबा अनुभव था।
दृढ़ता और प्रतिभा का अलगाव एक बार फिर आइवी लीग के स्नातक छात्रों पर किए गए मेरे एक अलग अध्ययन में सामने आया। वहाँ, SAT स्कोर और दृढ़ता वास्तव में विपरीत रूप से सहसंबंधित थे। उस चयनित नमूने में जिन छात्रों के SAT

स्कोर अधिक थे, वे औसतन अपने साथियों की तुलना में थोड़े कम दृढ़ थे। इस निष्कर्ष को मेरे द्वारा एकत्रित अन्य आंकड़ों के साथ मिलाकर, मैं एक मूलभूत अंतर्दृष्टि पर पहुँचा जिसने मेरे भविष्य के कार्यों को दिशा दी: हमारी क्षमता एक चीज है। हम उसका उपयोग कैसे करते हैं, यह बिल्कुल अलग बात है।

अध्याय 2

प्रतिभा से विचलित
मनोवैज्ञानिक बनने से पहले, मैं एक शिक्षक थी। कक्षा में ही—बीस्ट के बारे में सुनने से कई साल पहले—मैंने यह समझना शुरू किया कि प्रतिभा ही उपलब्धि का एकमात्र आधार नहीं है।
जब मैंने पूर्णकालिक अध्यापन शुरू किया तब मेरी उम्र सत्ताईस वर्ष थी। इससे एक महीने पहले ही मैंने मैकिन्ज़ी में अपनी नौकरी छोड़ दी थी, जो एक वैश्विक प्रबंधन परामर्श फर्म है और जिसका न्यूयॉर्क शहर स्थित कार्यालय मिडटाउन में नीले कांच की गगनचुंबी इमारत की कई मंजिलों में फैला हुआ था। मेरे सहकर्मी मेरे इस फैसले से थोड़े हैरान थे। आखिर मैंने उस कंपनी को क्यों छोड़ा जिसमें मेरे अधिकांश साथी शामिल होने के लिए बेताब थे—एक ऐसी कंपनी जिसे नियमित रूप से दुनिया की सबसे बुद्धिमान और प्रभावशाली कंपनियों में से एक माना जाता था?
मेरे परिचितों को लगा कि मैं अस्सी घंटे के काम के सप्ताह को छोड़कर आरामदेह जीवनशैली अपना रहा हूँ, लेकिन ज़ाहिर है, शिक्षक रहे हर व्यक्ति को पता है कि दुनिया में इससे कठिन कोई काम नहीं है। तो फिर मैंने यह पेशा क्यों छोड़ा? एक तरह से, यह शिक्षण नहीं, बल्कि परामर्श था जिसने मुझे इस ओर मोड़ा। कॉलेज के दौरान, मैंने स्थानीय सरकारी स्कूलों के बच्चों को पढ़ाया और उनका मार्गदर्शन किया। स्नातक होने के बाद, मैंने एक निःशुल्क शैक्षणिक संवर्धन कार्यक्रम शुरू किया और इसे दो साल तक चलाया। फिर मैं ऑक्सफ़ोर्ड गया और डिस्लेक्सिया के तंत्रिका तंत्र का अध्ययन करते हुए तंत्रिका विज्ञान में डिग्री पूरी की। इसलिए जब मैंने पढ़ाना शुरू किया, तो मुझे लगा कि मैं फिर से सही रास्ते पर आ गया हूँ।
फिर भी, यह बदलाव अचानक हुआ। एक ही हफ्ते में, मेरी तनख्वाह पहले इतनी बढ़ गई कि मैं सोचती थी, "सच में? मुझे इतनी तनख्वाह मिलती है?" और फिर मैं हैरान रह गई! इस शहर में शिक्षक अपना गुजारा कैसे करते हैं? अब रात का खाना क्लाइंट के खर्चे पर मंगवाए गए सुशी की बजाय, पेपर चेक करते हुए जल्दी से खाया जाने वाला सैंडविच होता था। मैं उसी मेट्रो लाइन से ऑफिस जाती थी, लेकिन मिडटाउन से आगे ट्रेन में ही रहती थी और छह स्टॉप दक्षिण में लोअर ईस्ट साइड पर उतर जाती थी। ऊँची एड़ी के जूते, मोतियों के हार और सजे-धजे

सूट की जगह, मैं ऐसे आरामदायक जूते पहनने लगी जिनमें मैं पूरे दिन खड़ी रह सकती थी और ऐसे कपड़े पहनने लगी जिन पर चाक के दाग लगने से मुझे कोई फर्क नहीं पड़ता था।
मेरे विद्यार्थी बारह और तेरह वर्ष के थे। उनमें से अधिकांश एवेन्यू ए और डी के बीच बसे आवासीय परिसरों में रहते थे। यह उस समय की बात है जब उस इलाके में हर कोने पर फैशनेबल कैफे नहीं खुले थे। जिस पतझड़ में मैंने वहाँ पढ़ाना शुरू किया, उसी दौरान हमारे स्कूल को एक ऐसे शहरी इलाके के उबड़-खाबड़ और संघर्षपूर्ण स्कूल पर बनी फिल्म के लिए चुना गया। मेरा काम अपने विद्यार्थियों को सातवीं कक्षा का गणित सिखाना था: भिन्न, दशमलव और बीजगणित एवं ज्यामिति के बुनियादी सिद्धांत।
पहले ही हफ्ते में यह साफ हो गया था कि मेरे कुछ छात्र अपने सहपाठियों की तुलना में गणित की अवधारणाओं को आसानी से समझ लेते थे। कक्षा के सबसे प्रतिभाशाली छात्रों को पढ़ाना एक सुखद अनुभव था। वे सचमुच में "तेजी से सीखने वाले" थे। बिना ज्यादा प्रोत्साहन दिए ही वे गणित की उन समस्याओं में अंतर्निहित पैटर्न को समझ लेते थे जिन्हें कमज़ोर छात्रों को समझने में कठिनाई होती थी। वे मुझे बोर्ड पर एक बार समस्या हल करते देखते और कहते, "मुझे समझ आ गया!" और फिर अगली समस्या को खुद ही सही ढंग से हल कर लेते।
फिर भी, पहले मूल्यांकन सत्र के अंत में, मुझे यह देखकर आश्चर्य हुआ कि इनमें से कुछ बेहद प्रतिभाशाली छात्र मेरी अपेक्षा के अनुरूप प्रदर्शन नहीं कर रहे थे। कुछ ने तो बहुत अच्छा प्रदर्शन किया, बेशक। लेकिन मेरे कई सबसे प्रतिभाशाली छात्रों के अंक निराशाजनक या उससे भी बदतर थे।
इसके विपरीत, शुरुआत में जिन छात्रों को कठिनाई हो रही थी, उनमें से कई मेरी उम्मीद से बेहतर प्रदर्शन कर रहे थे। ये "उत्कृष्ट छात्र" नियमित रूप से हर दिन कक्षा में अपनी सभी आवश्यक सामग्री लेकर आते थे। इधर-उधर खेलने और खिड़की से बाहर देखने के बजाय, वे नोट्स बनाते और प्रश्न पूछते थे। जब उन्हें पहली बार में कोई बात समझ नहीं आती थी, तो वे बार-बार प्रयास करते थे, कभी-कभी दोपहर के भोजन के समय या दोपहर की वैकल्पिक कक्षाओं के दौरान अतिरिक्त सहायता लेने भी आते थे। उनकी मेहनत उनके अंकों में झलकती थी। स्पष्टतः, योग्यता से सफलता की गारंटी नहीं मिलती थी। गणित में प्रतिभा होना और गणित की कक्षा में उत्कृष्ट प्रदर्शन करना दो अलग-अलग बातें थीं।

यह मेरे लिए आश्चर्य की बात थी। आखिरकार, आम धारणा यही है कि गणित एक ऐसा विषय है जिसमें प्रतिभाशाली छात्र ही आगे बढ़ते हैं, और वे सहपाठी जो गणित में बिल्कुल भी अच्छे नहीं होते, पीछे रह जाते हैं। सच कहूँ तो, मैंने भी शैक्षणिक वर्ष की शुरुआत इसी धारणा के साथ की थी। मुझे पक्का लग रहा था कि जिन छात्रों को गणित आसानी से आता है, वे अपने सहपाठियों से आगे निकलते रहेंगे। वास्तव में, मुझे तो यही उम्मीद थी कि प्रतिभाशाली छात्रों और बाकी छात्रों के बीच का अंतर समय के साथ और भी बढ़ जाएगा।
मैं प्रतिभा के चक्कर में भटक गया था।
धीरे-धीरे, मैंने खुद से कुछ कठिन सवाल पूछने शुरू किए। जब मैं कोई पाठ पढ़ाता और अवधारणा समझ में नहीं आती, तो क्या यह संभव है कि संघर्षरत छात्र को थोड़ा और प्रयास करने की आवश्यकता हो? क्या यह संभव है कि मुझे अपनी बात समझाने का कोई अलग तरीका ढूंढना पड़े? प्रतिभा को भाग्य मान लेने से पहले, क्या मुझे प्रयास के महत्व पर विचार करना चाहिए? और, एक शिक्षक के रूप में, क्या यह मेरी ज़िम्मेदारी नहीं थी कि मैं छात्रों और स्वयं दोनों के प्रयास को थोड़ा और बनाए रखने का तरीका खोजूं?
उसी समय, मैं इस बात पर विचार करने लगा कि मेरे सबसे कमज़ोर छात्र भी उन विषयों पर बात करते समय कितने बुद्धिमान लगते थे जिनमें उनकी सचमुच रुचि होती थी। ये ऐसी बातचीत थीं जिन्हें समझना मेरे लिए लगभग नामुमकिन था: बास्केटबॉल के आंकड़ों पर चर्चा, उनके पसंदीदा गानों के बोल, और इस बारे में जटिल बातें कि कौन किससे बात करना बंद कर चुका है और क्यों। जब मैं अपने छात्रों को बेहतर तरीके से जानने लगा, तो मुझे पता चला कि उन सभी ने अपने बेहद जटिल दैनिक जीवन में कई जटिल अवधारणाओं में महारत हासिल कर ली थी। सच कहूँ तो, क्या बीजगणितीय समीकरण में x को अकेला रखना इतना मुश्किल था?
मेरे विद्यार्थी समान रूप से प्रतिभाशाली नहीं थे। फिर भी, जब सातवीं कक्षा के गणित की बात आती थी, तो क्या यह संभव था कि यदि वे और मैं समय के साथ पर्याप्त प्रयास करें, तो वे उस स्तर तक पहुँच जाएँगे जहाँ उन्हें पहुँचना चाहिए? मुझे लगा, निश्चित रूप से वे सभी पर्याप्त प्रतिभाशाली थे।

स्कूल वर्ष के अंत में, मेरे मंगेतर मेरे पति बन गए। मैकिन्से से अपनी नौकरी छोड़ने के बाद, हमने अपना सामान पैक किया और न्यूयॉर्क से सैन फ्रांसिस्को चले गए। मुझे लोवेल हाई स्कूल में गणित पढ़ाने की नई नौकरी मिल गई।
लोअर ईस्ट साइड में स्थित मेरी कक्षा की तुलना में, लोवेल एक बिल्कुल अलग ही दुनिया थी।
प्रशांत महासागर के पास एक सदाबहार कोहरे से घिरी घाटी में स्थित, लोवेल सैन फ्रांसिस्को का एकमात्र सार्वजनिक हाई स्कूल है जो छात्रों को शैक्षणिक योग्यता के आधार पर प्रवेश देता है। कैलिफोर्निया विश्वविद्यालय प्रणाली के लिए सबसे बड़ा छात्र भेजने वाला यह स्कूल, अपने कई स्नातकों को देश के सबसे प्रतिष्ठित विश्वविद्यालयों में भेजता है। अगर आप भी मेरी तरह पूर्वी तट पर पले-बढ़े हैं, तो आप लोवेल को सैन फ्रांसिस्को का स्टुवेसेंट समझ सकते हैं। ऐसी छवि आपके दिमाग में उन प्रतिभाशाली बच्चों की छवि ला सकती है जो उन बच्चों से कहीं ज़्यादा होशियार होते हैं जिनके पास दाखिले के लिए ज़रूरी उच्च अंक और परीक्षा में अच्छे नंबर नहीं होते।
मैंने पाया कि लोवेल के छात्र अपनी बुद्धिमत्ता से कहीं अधिक अपनी मेहनती कार्यशैली के लिए जाने जाते थे। मैंने एक बार अपनी कक्षा के छात्रों से पूछा कि वे कितना पढ़ते हैं। उनका आम जवाब था? घंटों-घंटों। एक सप्ताह में नहीं, बल्कि एक ही दिन में।
फिर भी, किसी भी अन्य स्कूल की तरह, छात्रों की मेहनत और उनके प्रदर्शन में बहुत अधिक भिन्नता थी।
जैसा कि मैंने न्यूयॉर्क में पाया था, कुछ छात्र जिनसे मुझे गणित में उत्कृष्ट प्रदर्शन की उम्मीद थी, क्योंकि गणित उनके लिए बहुत आसान था, उन्होंने अपने सहपाठियों से भी खराब प्रदर्शन किया। वहीं दूसरी ओर, मेरे कुछ सबसे मेहनती छात्र परीक्षाओं और प्रश्नोत्तरी में लगातार सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करते रहे।
इन मेहनती लोगों में से एक डेविड लुओंग थे।
डेविड मेरी प्रथम वर्ष की बीजगणित कक्षा में था। लोवेल में बीजगणित की दो तरह की कक्षाएं थीं: एक त्वरित पाठ्यक्रम अंतिम वर्ष तक एडवांस्ड प्लेसमेंट कैलकुलस की ओर ले जाता था, और दूसरा नियमित पाठ्यक्रम, जिसे मैं

पढ़ा रहा था, ऐसा नहीं करता था। मेरी कक्षा के छात्रों ने लोवेल की गणित प्लेसमेंट परीक्षा में त्वरित पाठ्यक्रम में प्रवेश पाने के लिए पर्याप्त अंक प्राप्त नहीं किए थे।
डेविड शुरू में अलग नहीं दिखता था। वह शांत स्वभाव का था और कमरे के पीछे की ओर बैठता था। वह ज्यादा हाथ नहीं उठाता था; वह शायद ही कभी समस्याओं को हल करने के लिए बोर्ड पर आने की पेशकश करता था।
लेकिन जल्द ही मैंने देखा कि जब भी मैं किसी असाइनमेंट की जाँच करता, डेविड ने एकदम सही काम जमा किया होता। वह मेरे क्विज़ और टेस्ट में टॉप करता था। जब मैं उसके किसी उत्तर को गलत बताता, तो ज़्यादातर गलती मेरी होती थी, उसकी नहीं। और, सच में, सीखने की उसकी ललक बहुत ज़्यादा थी। क्लास में उसका ध्यान पूरी तरह से केंद्रित रहता था। क्लास के बाद, वह रुकता और विनम्रता से मुझसे कठिन असाइनमेंट माँगता।
मुझे यह सोचने पर मजबूर होना पड़ा कि आखिर यह बच्चा मेरी कक्षा में क्या कर रहा है।
जब मुझे स्थिति की गंभीरता समझ में आई, तो मैं डेविड को अपने विभाग प्रमुख के कार्यालय में ले गया। उन्हें सब कुछ समझाने में ज़्यादा समय नहीं लगा। सौभाग्य से, विभाग प्रमुख एक बुद्धिमान और बेहतरीन शिक्षिका थीं, जो नौकरशाही नियमों से ज़्यादा बच्चों को महत्व देती थीं। उन्होंने तुरंत डेविड को मेरी कक्षा से निकालकर उन्नत पाठ्यक्रम में डालने की प्रक्रिया शुरू कर दी।
मेरी हानि अगले शिक्षक के लिए लाभ साबित हुई। बेशक, उतार-चढ़ाव तो थे ही, और डेविड के गणित के सभी ग्रेड A नहीं थे। डेविड ने बाद में मुझसे कहा, "आपकी कक्षा छोड़ने और अधिक उन्नत कक्षा में जाने के बाद, मैं थोड़ा पीछे रह गया था।" "और अगले साल, गणित - विशेष रूप से ज्यामिति - कठिन ही रहा। मुझे A नहीं मिला, मुझे B मिला।" अगली कक्षा में, उसकी पहली गणित परीक्षा में D ग्रेड आया।
मैंने पूछा, "आपने उस स्थिति से कैसे निपटा?"
“मुझे बुरा लगा—हाँ, लगा—लेकिन मैंने उस पर ज़्यादा ध्यान नहीं दिया। मुझे पता था कि जो हो गया सो हो गया। मुझे पता था कि अब मुझे आगे क्या करना है उस पर ध्यान देना है। इसलिए मैं अपने शिक्षक के पास गया और उनसे मदद

मांगी। मैंने मूल रूप से यह समझने की कोशिश की कि मैंने क्या गलती की। मुझे क्या अलग तरीके से करना चाहिए था।”
अपने अंतिम वर्ष तक, डेविड लोवेल के दो ऑनर्स कैलकुलस पाठ्यक्रमों में से कठिन पाठ्यक्रम ले रहा था। उसी वसंत ऋतु में, उसने एडवांस्ड प्लेसमेंट परीक्षा में 5 में से 5 अंक प्राप्त किए।
लोवेल के बाद, डेविड ने स्वार्थमोर कॉलेज में दाखिला लिया और इंजीनियरिंग और अर्थशास्त्र में दोहरी डिग्री हासिल की। मैं उनके माता-पिता के साथ उनके स्नातक समारोह में बैठा था, और मुझे अपनी कक्षा के पीछे बैठे उस शांत छात्र की याद आ रही थी जिसने अंततः यह साबित कर दिया कि योग्यता परीक्षण कई मामलों में गलत हो सकते हैं।
दो साल पहले, डेविड ने यूसीएलए से मैकेनिकल इंजीनियरिंग में पीएचडी की उपाधि प्राप्त की। उनका शोध प्रबंध ट्रक इंजनों में ऊष्मागतिक प्रक्रियाओं के लिए इष्टतम प्रदर्शन एल्गोरिदम पर था। डेविड ने इंजनों को अधिक कुशल बनाने में मदद के लिए गणित का उपयोग किया। आज, वह एयरोस्पेस कॉर्पोरेशन में एक इंजीनियर हैं। सचमुच, जिस लड़के को कठिन और तेज़ गणित की कक्षाओं के लिए "तैयार नहीं" माना जाता था, वह अब एक "रॉकेट वैज्ञानिक" बन गया है।
अगले कुछ वर्षों तक अध्यापन के दौरान, मेरी यह धारणा धीरे-धीरे कम होती गई कि प्रतिभा ही भाग्य है, और मेहनत से मिलने वाले प्रतिफल में मेरी रुचि बढ़ती गई। उस रहस्य की गहराई में उतरने के इरादे से, मैंने अंततः अध्यापन छोड़कर मनोविज्ञान में करियर बनाने का निर्णय लिया।

जब मैंने स्नातकोत्तर की पढ़ाई शुरू की, तो मुझे पता चला कि मनोवैज्ञानिक लंबे समय से यह जानने के लिए उत्सुक रहे हैं कि कुछ लोग सफल क्यों होते हैं और अन्य असफल क्यों होते हैं। इनमें से एक प्रमुख मनोवैज्ञानिक फ्रांसिस गैल्टन थे, जिन्होंने अपने सौतेले चचेरे भाई चार्ल्स डार्विन के साथ इस विषय पर बहस की थी।
सभी के अनुसार, गैल्टन एक विलक्षण प्रतिभा के धनी थे। चार साल की उम्र तक वे पढ़ना-लिखना सीख चुके थे। छह साल की उम्र तक उन्हें लैटिन और भागफल का

ज्ञान हो गया था और वे शेक्सपियर के अंशों को कंठस्थ सुना सकते थे। सीखना उनके लिए सहज था।
1869 में, गैल्टन ने उच्च उपलब्धि के उद्भव पर अपना पहला वैज्ञानिक अध्ययन प्रकाशित किया। विज्ञान, एथलेटिक्स, संगीत, कविता और कानून जैसे क्षेत्रों में प्रसिद्ध हस्तियों की सूचियाँ संकलित करने के बाद, उन्होंने यथासंभव जीवनी संबंधी जानकारी एकत्र की। गैल्टन ने निष्कर्ष निकाला कि असाधारण उपलब्धि हासिल करने वाले लोग तीन तरह से उल्लेखनीय होते हैं: वे असाधारण "उत्साह" और "कठिन परिश्रम करने की क्षमता" के साथ-साथ असाधारण "क्षमता" का प्रदर्शन करते हैं।
गैल्टन की किताब के पहले पचास पन्ने पढ़ने के बाद, डार्विन ने अपने चचेरे भाई को एक पत्र लिखा, जिसमें उन्होंने आवश्यक गुणों की संक्षिप्त सूची में प्रतिभा को शामिल किए जाने पर आश्चर्य व्यक्त किया। डार्विन ने लिखा, "आपने एक तरह से अपने विरोधी को बदल दिया है। क्योंकि मैं हमेशा से मानता आया हूँ कि मूर्खों को छोड़कर, मनुष्य बुद्धि में बहुत अधिक भिन्न नहीं होते, केवल उत्साह और कड़ी मेहनत में भिन्न होते हैं; और मैं अब भी मानता हूँ कि यह एक अत्यंत महत्वपूर्ण अंतर है।"
निःसंदेह, डार्विन स्वयं उसी प्रकार के उच्च उपलब्धि प्राप्तकर्ता थे जिन्हें गैल्टन समझने का प्रयास कर रहे थे। इतिहास के सबसे प्रभावशाली वैज्ञानिकों में से एक माने जाने वाले डार्विन ने ही सबसे पहले प्राकृतिक चयन के परिणामस्वरूप पौधों और जानवरों की प्रजातियों में विविधता की व्याख्या की थी। इसी से संबंधित, डार्विन न केवल वनस्पतियों और जीवों के, बल्कि मनुष्यों के भी एक कुशल पर्यवेक्षक थे। एक अर्थ में, उनका पेशा उन सूक्ष्म अंतरों का अवलोकन करना था जो अंततः जीवन रक्षा की ओर ले जाते हैं। इसलिए, उपलब्धि के निर्धारकों पर डार्विन के विचार पर थोड़ा रुककर विचार करना उचित है - अर्थात्, उनका यह विश्वास कि उत्साह और कड़ी मेहनत अंततः बौद्धिक क्षमता से अधिक महत्वपूर्ण हैं।
कुल मिलाकर, डार्विन के जीवनीकार यह दावा नहीं करते कि उनमें अलौकिक बुद्धि थी। वे निश्चित रूप से बुद्धिमान थे, लेकिन उन्हें अचानक से कोई विचार नहीं आते थे। एक तरह से, वे धीमी गति से काम करने वाले व्यक्ति थे। डार्विन की अपनी आत्मकथा इस बात की पुष्टि करती है: "कुछ बुद्धिमान लोगों की तरह मुझमें समझने की तीव्र इच्छाशक्ति नहीं है," वे स्वीकार करते हैं।

"विस्तृत और विशुद्ध रूप से अमूर्त विचारों को समझने की मेरी क्षमता बहुत सीमित है।" उनका मानना है कि वे न तो अच्छे गणितज्ञ बन सकते थे और न ही अच्छे दार्शनिक, और उनकी स्मृति भी औसत से कम थी: "एक अर्थ में मेरी स्मृति इतनी कमजोर है कि मैं कुछ दिनों से अधिक समय तक कोई एक तारीख या कविता की पंक्ति याद नहीं रख पाता।"
शायद डार्विन कुछ ज़्यादा ही विनम्र थे। लेकिन उन्हें अपनी अवलोकन क्षमता और प्रकृति के नियमों को समझने में उसके लगन की प्रशंसा करने में कोई संकोच नहीं था: “मैं आम लोगों से कहीं बेहतर हूँ, उन चीज़ों को पहचानने में जो आसानी से नज़रअंदाज़ हो जाती हैं, और उन्हें ध्यान से देखने में। तथ्यों के अवलोकन और संकलन में मेरी लगन लगभग उतनी ही रही है जितनी हो सकती थी। इससे कहीं ज़्यादा महत्वपूर्ण बात यह है कि प्राकृतिक विज्ञान के प्रति मेरा प्रेम अटूट और प्रबल रहा है।”
एक जीवनीकार डार्विन को ऐसे व्यक्ति के रूप में वर्णित करता है जो उन सवालों के बारे में तब तक सोचते रहते थे जब तक कि अन्य लोग अलग-अलग—और निस्संदेह आसान—समस्याओं की ओर नहीं बढ़ जाते थे।
किसी बात को लेकर असमंजस की स्थिति में आम तौर पर लोग कहते हैं, "मैं इस बारे में बाद में सोचूंगा," और फिर असल में उस बात को भूल जाते हैं। लेकिन डार्विन के मामले में ऐसा लगता है कि उन्होंने जानबूझकर इस तरह की अर्ध-इच्छुक भूलने की प्रवृत्ति नहीं अपनाई। उन्होंने सभी सवालों को अपने मन में जीवित रखा, ताकि प्रासंगिक जानकारी मिलने पर उन्हें याद किया जा सके।

चालीस साल बाद, अटलांटिक महासागर के दूसरी ओर, हार्वर्ड के एक मनोवैज्ञानिक विलियम जेम्स ने इस प्रश्न पर विचार किया कि लोग अपने लक्ष्यों की प्राप्ति में किस प्रकार भिन्न होते हैं। अपने लंबे और प्रतिष्ठित करियर के अंत में, जेम्स ने इस विषय पर साइंस पत्रिका (जो उस समय और आज भी मनोविज्ञान ही नहीं बल्कि सभी प्राकृतिक और सामाजिक विज्ञानों की प्रमुख अकादमिक पत्रिका है) के लिए एक निबंध लिखा। इसका शीर्षक था "मनुष्यों की ऊर्जाएँ।"

अपने करीबी दोस्तों और सहकर्मियों की उपलब्धियों और असफलताओं पर विचार करते हुए, और यह देखते हुए कि उनके स्वयं के प्रयासों की गुणवत्ता उनके अच्छे और बुरे दिनों में कैसे बदलती रहती थी, जेम्स ने पाया:
हमें जिस स्तर पर होना चाहिए, उसकी तुलना में हम केवल आधे ही जागृत हैं। हमारी ऊर्जा बुझ चुकी है, हमारी ऊर्जा रुकी हुई है। हम अपनी मानसिक और शारीरिक क्षमताओं का केवल एक छोटा सा हिस्सा ही उपयोग कर रहे हैं।
जेम्स ने कहा कि क्षमता और उसके साकार होने के बीच एक अंतर होता है। यह स्वीकार करते हुए कि हमारी प्रतिभाएँ भिन्न-भिन्न होती हैं—कोई व्यक्ति खेल में जितना कुशल हो सकता है, उससे कहीं अधिक संगीत में कुशल हो सकता है, या कोई कलात्मकता में जितना कुशल हो सकता है, उससे कहीं अधिक उद्यमशील हो सकता है—जेम्स ने जोर देकर कहा कि “मनुष्य आमतौर पर अपनी सीमाओं के भीतर ही जीवन व्यतीत करता है; उसके पास विभिन्न प्रकार की शक्तियाँ होती हैं जिनका वह आमतौर पर उपयोग करने में विफल रहता है। वह अपनी अधिकतम क्षमता से कम ऊर्जा का उपयोग करता है, और उसका व्यवहार भी अपने सर्वोत्तम स्तर से नीचे होता है।”
“निश्चित रूप से सीमाएँ हैं,” जेम्स ने स्वीकार किया। “पेड़ आसमान तक नहीं बढ़ते।” लेकिन ये बाहरी सीमाएँ, जहाँ हम अंततः सुधार करना बंद कर देंगे, हममें से अधिकांश के लिए बिल्कुल अप्रासंगिक हैं: “वास्तविकता यही है कि दुनिया भर के मनुष्यों के पास संसाधनों की इतनी मात्रा है, जिनका उपयोग केवल कुछ असाधारण व्यक्ति ही चरम सीमा तक कर पाते हैं।”
सन् 1907 में लिखे गए ये शब्द आज भी उतने ही सत्य हैं जितने पहले थे। तो फिर हम प्रतिभा पर इतना ज़ोर क्यों देते हैं? और हम अपनी क्षमताओं की चरम सीमाओं पर ही क्यों अटके रहते हैं, जबकि वास्तव में हममें से अधिकांश लोग अभी अपनी यात्रा की शुरुआत में हैं, उन सीमाओं से बहुत दूर? और हम यह क्यों मान लेते हैं कि हमारी प्रतिभा ही, न कि हमारा प्रयास, यह तय करेगी कि अंततः हम कहाँ पहुँचेंगे?

कई वर्षों से, विभिन्न अमेरिकी सर्वेक्षणों में यह प्रश्न पूछा जाता रहा है: सफलता के लिए प्रतिभा या परिश्रम में से कौन अधिक महत्वपूर्ण है? अमेरिकियों द्वारा परिश्रम को प्राथमिकता देने की संभावना लगभग दोगुनी

होती है। खेल क्षमता के बारे में पूछे जाने पर भी यही बात लागू होती है। और जब पूछा जाता है, "यदि आप किसी नए कर्मचारी को नियुक्त कर रहे होते, तो निम्नलिखित में से कौन सा गुण आपके अनुसार सबसे महत्वपूर्ण होता?" तो अमेरिकी "बुद्धिमत्ता" की तुलना में "कड़ी मेहनत" को लगभग पाँच गुना अधिक महत्व देते हैं।
इन सर्वेक्षणों के परिणाम मनोवैज्ञानिक चिया-जंग त्से द्वारा संगीत विशेषज्ञों को दिए गए प्रश्नावली के अनुरूप हैं, जिन्होंने पूछे जाने पर दृढ़ विश्वास के साथ कहा कि मेहनत से किया गया प्रशिक्षण प्राकृतिक प्रतिभा से अधिक महत्वपूर्ण है। लेकिन जब चिया अप्रत्यक्ष रूप से दृष्टिकोणों की पड़ताल करती हैं, तो वे एक ऐसे पूर्वाग्रह को उजागर करती हैं जो बिल्कुल विपरीत दिशा में झुकता है: हम स्वाभाविक प्रतिभा को पसंद करते हैं।
चिया के प्रयोगों में, पेशेवर संगीतकारों को दो पियानोवादकों के बारे में जानकारी दी जाती है जिनकी पिछली उपलब्धियों के संदर्भ में जीवनियाँ एक समान होती हैं। प्रतिभागी इन व्यक्तियों द्वारा पियानो बजाने का एक छोटा सा वीडियो सुनते हैं; श्रोताओं को यह ज्ञात नहीं होता कि वास्तव में एक ही पियानोवादक एक ही धुन के विभिन्न भागों को बजा रहा है। अंतर यह है कि एक पियानोवादक को जन्मजात प्रतिभा के प्रारंभिक प्रमाणों के साथ "स्वाभाविक" बताया गया है। दूसरे को उच्च प्रेरणा और दृढ़ता के प्रारंभिक प्रमाणों के साथ "प्रयासकर्ता" बताया गया है। प्रतिभा बनाम प्रयास के महत्व के बारे में अपनी घोषित मान्यताओं के बिल्कुल विपरीत, संगीतकार स्वाभाविक प्रतिभा वाले पियानोवादक को अधिक सफल और अधिक रोजगार योग्य मानते हैं।
एक अनुवर्ती अध्ययन के रूप में, चिया ने यह परीक्षण किया कि क्या यही असंगति एक बिल्कुल अलग क्षेत्र में भी स्पष्ट होगी जहाँ कड़ी मेहनत और लगन को महत्व दिया जाता है: उद्यमिता। उन्होंने व्यवसाय में विभिन्न स्तरों के अनुभव वाले सैकड़ों वयस्कों को भर्ती किया और उन्हें यादृच्छिक रूप से दो समूहों में विभाजित किया। उनके शोध प्रतिभागियों में से आधे ने एक "प्रयासशील" उद्यमी की प्रोफ़ाइल पढ़ी, जिसे कड़ी मेहनत, प्रयास और अनुभव के माध्यम से सफलता प्राप्त करने वाला बताया गया था। दूसरे आधे ने एक "स्वाभाविक" उद्यमी की प्रोफ़ाइल पढ़ी, जिसे जन्मजात क्षमता के माध्यम से

सफलता प्राप्त करने वाला बताया गया था। सभी प्रतिभागियों ने एक व्यावसायिक प्रस्ताव की समान ऑडियो रिकॉर्डिंग सुनी और उन्हें बताया गया कि रिकॉर्डिंग उसी उद्यमी द्वारा बनाई गई थी जिसके बारे में उन्होंने पढ़ा था।
संगीतकारों पर किए गए अपने अध्ययन की तरह, चिया ने पाया कि स्वाभाविक प्रतिभा वाले उद्यमियों की सफलता और रोजगार पाने की संभावना अधिक होती है, और उनके व्यावसायिक प्रस्तावों को गुणवत्ता में श्रेष्ठ माना जाता है। एक संबंधित अध्ययन में, चिया ने पाया कि जब लोगों को दो उद्यमियों में से किसी एक का समर्थन करने के लिए मजबूर किया गया - एक को मेहनती और दूसरे को स्वाभाविक प्रतिभा वाला - तो वे स्वाभाविक प्रतिभा वाले उद्यमी को प्राथमिकता देते थे। वास्तव में, मेहनती और स्वाभाविक प्रतिभा वाले उद्यमी के बीच अंतर तभी समाप्त हुआ जब मेहनती उद्यमी के पास चार साल का नेतृत्व अनुभव और 40,000 डॉलर अधिक की प्रारंभिक पूंजी थी।
चिया के शोध से प्रतिभा और मेहनत के प्रति हमारी दुविधा पर से पर्दा उठता है। हम जिन चीजों को अहमियत देते हैं, हो सकता है कि वे हमारे भीतर की वास्तविक मान्यताओं से मेल न खाएं। यह कुछ ऐसा ही है जैसे हम किसी रोमांटिक पार्टनर में शारीरिक आकर्षण को बिल्कुल भी महत्व नहीं देते, और फिर जब डेटिंग के लिए पार्टनर चुनने की बात आती है, तो हम आकर्षक दिखने वाले लड़के को अच्छे दिखने वाले लड़के से ज़्यादा अहमियत देते हैं। “स्वाभाविकता पूर्वाग्रह” उन लोगों के प्रति एक छिपा हुआ पूर्वाग्रह है जिन्होंने अपनी मेहनत से सफलता हासिल की है, और उन लोगों के प्रति एक छिपा हुआ झुकाव है जिन्हें हम मानते हैं कि वे जन्मजात प्रतिभा के कारण जीवन में इस मुकाम तक पहुंचे हैं। हम शायद दूसरों के सामने इस पूर्वाग्रह को स्वीकार न करें; शायद हम इसे खुद से भी न मानें। लेकिन यह पूर्वाग्रह हमारे द्वारा किए गए निर्णयों में स्पष्ट रूप से दिखाई देता है।

चिया का अपना जीवन स्वाभाविक प्रतिभा और महत्वाकांक्षी प्रतिभा के बीच के अंतर का एक रोचक उदाहरण है। अब वह यूनिवर्सिटी कॉलेज लंदन में प्रोफेसर हैं और अपने शोध कार्यों को प्रतिष्ठित अकादमिक पत्रिकाओं में प्रकाशित करती हैं। बचपन में उन्होंने जूलियार्ड विश्वविद्यालय में कक्षाएं लीं,

जिसका प्री-कॉलेज कार्यक्रम उन छात्रों को आमंत्रित करता है जो "संगीत में करियर बनाने के लिए प्रतिभा, क्षमता और उपलब्धि प्रदर्शित करते हैं" ताकि वे "एक ऐसे वातावरण का अनुभव कर सकें जहां कलात्मक प्रतिभा और तकनीकी कौशल विकसित हो सकें।"
चिया ने हार्वर्ड से कई डिग्रियां हासिल की हैं। उनकी पहली डिग्री मनोविज्ञान में स्नातक की थी; उन्होंने सर्वोच्च सम्मान के साथ मैग्ना कम लाउड (उच्च अंकों के साथ) स्नातक की उपाधि प्राप्त की। उनके पास दो स्नातकोत्तर डिग्रियां भी हैं: एक विज्ञान के इतिहास में और दूसरी सामाजिक मनोविज्ञान में। और अंत में, हार्वर्ड में संगठनात्मक व्यवहार और मनोविज्ञान में पीएचडी पूरी करते समय, उन्होंने संगीत में दूसरी पीएचडी भी प्राप्त की।
क्या आप प्रभावित हुए? यदि नहीं, तो मैं आपको बता दूं कि चिया ने पीबॉडी कंजर्वेटरी से पियानो वादन और अध्यापन में भी डिग्री प्राप्त की है - और हाँ, उन्होंने कार्नेगी हॉल में प्रदर्शन किया है, इसके अलावा लिंकन सेंटर, कैनेडी सेंटर और यूरोपीय संघ की अध्यक्षता के उपलक्ष्य में आयोजित महल के संगीत कार्यक्रम में भी प्रस्तुति दी है।
अगर आप सिर्फ उनकी योग्यताओं को देखें, तो शायद आप इस नतीजे पर पहुंच जाएं कि चिया जन्म से ही आपके जानने वालों में सबसे ज्यादा प्रतिभाशाली हैं: “हे भगवान! कितनी असाधारण प्रतिभा वाली युवती हैं!” और अगर चिया का शोध सही है, तो यह व्याख्या उनकी उपलब्धियों को दूसरे विकल्प की तुलना में कहीं अधिक चमक, रहस्य और विस्मय से भर देगी: “हे भगवान! कितनी असाधारण रूप से समर्पित और मेहनती युवती हैं!”
और फिर क्या होगा? इस बात पर बहुत शोध हुआ है कि जब हम किसी छात्र को विशेष रूप से प्रतिभाशाली मानते हैं तो क्या होता है। हम उन पर अतिरिक्त ध्यान देने लगते हैं और उनसे उच्च अपेक्षाएँ रखने लगते हैं। हम उनसे उत्कृष्ट प्रदर्शन की उम्मीद करते हैं, और यह उम्मीद एक स्व-पूर्ति भविष्यवाणी बन जाती है।
मैंने चिया से पूछा कि वह अपनी संगीत संबंधी उपलब्धियों के बारे में क्या सोचती है। चिया ने कहा, "हाँ, मुझे लगता है कि मुझमें कुछ प्रतिभा तो है। लेकिन मुझे लगता है कि उससे भी ज़्यादा, मुझे संगीत से इतना प्यार था कि मैंने बचपन से ही हर दिन चार से छह घंटे अभ्यास किया।" और कॉलेज में,

कक्षाओं और गतिविधियों के व्यस्त कार्यक्रम के बावजूद, उसने लगभग उतना ही समय अभ्यास के लिए निकाल लिया। तो हाँ, उसमें प्रतिभा तो है ही—लेकिन वह एक मेहनती और लगनशील इंसान भी है।
मैंने सोचा, चिया इतना अभ्यास क्यों करती थी? क्या उस पर यह थोपा गया था? क्या इस मामले में उसकी कोई मर्ज़ी थी?
“ओह, यह मैं ही थी। यही तो मैं चाहती थी। मैं लगातार बेहतर से बेहतर होती जाना चाहती थी। जब मैं पियानो का अभ्यास करती थी, तो मैं खुद को दर्शकों से खचाखच भरे मंच के सामने कल्पना करती थी। मैं सोचती थी कि वे तालियाँ बजा रहे हैं।”

जिस वर्ष मैंने शिक्षण कार्य के लिए मैकिन्ज़ी छोड़ी, उसी वर्ष फर्म के तीन साझेदारों ने "प्रतिभा के लिए युद्ध" नामक एक रिपोर्ट प्रकाशित की। यह रिपोर्ट व्यापक रूप से पढ़ी गई और अंततः एक बेस्टसेलर पुस्तक बन गई। इसका मूल तर्क यह था कि आधुनिक अर्थव्यवस्था में कंपनियां "सर्वश्रेष्ठ प्रतिभाओं" को आकर्षित करने और बनाए रखने की अपनी क्षमता के आधार पर ही सफल या असफल होती हैं।
“प्रतिभा से हमारा क्या तात्पर्य है?” मैकिन्ज़ी के लेखकों ने पुस्तक के शुरुआती पन्नों में यह प्रश्न पूछा है।

22 अपने ही प्रश्न का उत्तर देते हुए
वे कहते हैं: “सामान्य शब्दों में, प्रतिभा किसी व्यक्ति की क्षमताओं का योग है—उसकी जन्मजात प्रतिभा, कौशल, ज्ञान, अनुभव, बुद्धि, विवेक, दृष्टिकोण, चरित्र और लगन। इसमें सीखने और विकसित होने की उसकी क्षमता भी शामिल है।” यह एक लंबी सूची है, और इससे पता चलता है कि हममें से अधिकांश लोगों को प्रतिभा को सटीक रूप से परिभाषित करने में कितनी कठिनाई होती है। लेकिन मुझे आश्चर्य नहीं है कि “जन्मजात प्रतिभा” का उल्लेख सबसे पहले किया गया है।
जब फॉर्च्यून पत्रिका ने मैकिन्ज़ी को अपने मुखपृष्ठ पर जगह दी, तो मुख्य लेख की शुरुआत इस प्रकार हुई: “जब आप किसी युवा मैकिन्ज़ी पार्टनर के साथ होते हैं, तो आपको यह स्पष्ट आभास होता है कि यदि उन्हें एक-दो कॉकटेल पिला दी जाएं, तो वे मेज के उस पार झुककर कुछ अटपटा सुझाव दे सकते हैं, जैसे कि एसएटी स्कोर की तुलना करना।” पत्रकार ने टिप्पणी की कि “मैकिन्ज़ी

संस्कृति में विश्लेषणात्मक क्षमता, या जैसा कि इसके निवासी कहते हैं, ‘तेज-तर्रार’ होने को जो महत्व दिया जाता है, उसे कम करके आंकना लगभग असंभव है।”
मैकिन्से प्रतिभाशाली पुरुषों और महिलाओं की भर्ती और उन्हें पुरस्कृत करने के लिए प्रसिद्ध है - कुछ हार्वर्ड और स्टैनफोर्ड जैसे संस्थानों से एमबीए किए हुए हैं, और बाकी, मेरी तरह, जिनके पास कोई अन्य योग्यता है जो यह दर्शाती है कि हमारे पास बहुत तेज दिमाग होना चाहिए।
मैकिन्ज़ी के साथ मेरे साक्षात्कार आम तौर पर होने वाले साक्षात्कारों की तरह ही हुए, जिनमें मेरी विश्लेषणात्मक क्षमता को परखने के लिए कई दिमागी पहेलियाँ पूछी गईं। एक साक्षात्कारकर्ता ने मुझे बिठाया और अपना परिचय देते हुए पूछा: "संयुक्त राज्य अमेरिका में प्रति वर्ष कितनी टेनिस गेंदें निर्मित होती हैं?"
मैंने जवाब दिया, "मुझे लगता है कि इस सवाल का जवाब देने के दो तरीके हैं। पहला तरीका यह है कि आप सही व्यक्ति या शायद किसी व्यापारिक संगठन से जानकारी लें।" मेरे साक्षात्कारकर्ता ने सिर हिलाया, लेकिन उनकी नज़रें इस बात को दर्शाती थीं कि उन्हें दूसरे प्रकार का जवाब चाहिए था।
"या फिर आप कुछ बुनियादी धारणाओं को लेकर और कुछ गुणा करके इसका पता लगा सकते हैं।"
मेरे इंटरव्यू लेने वाले ने खुलकर मुस्कुराया। इसलिए मैंने उन्हें वही दिया जो वे चाहते थे।
ठीक है, मान लीजिए कि संयुक्त राज्य अमेरिका में लगभग ढाई सौ मिलियन लोग हैं। मान लीजिए कि सबसे सक्रिय टेनिस खिलाड़ी दस से तीस वर्ष की आयु के बीच हैं। मोटे तौर पर, यह जनसंख्या का एक चौथाई हिस्सा होगा। मेरा अनुमान है कि इससे आपको साठ मिलियन से कुछ अधिक संभावित टेनिस खिलाड़ी मिलते हैं।
अब मेरा इंटरव्यू लेने वाला व्यक्ति सचमुच उत्साहित हो गया। मैंने तर्क का खेल जारी रखा, टेनिस खेलने वाले लोगों की संख्या, उनकी औसत खेलने की आवृत्ति, एक खेल में उनकी गेंदों की संख्या और खोई हुई गेंदों की संख्या के बारे में अपने पूरी तरह से अनभिज्ञ अनुमानों के आधार पर गुणा और भाग किया। मैं किसी नतीजे पर पहुँचा, जो शायद पूरी तरह गलत था, क्योंकि हर कदम पर मैं बिना सोचे-समझे कुछ न कुछ गलत धारणाएँ बना रहा था। आखिर में मैंने कहा: “यहाँ का गणित मेरे लिए इतना मुश्किल नहीं है। मैं एक छोटी बच्ची को पढ़ा

रहा हूँ जो अभी भिन्नों का अभ्यास कर रही है, और हम साथ में बहुत सारा मानसिक गणित करते हैं। लेकिन अगर आप जानना चाहते हैं कि अगर मुझे उस सवाल का जवाब जानना हो तो मैं क्या करूँगा, तो मैं आपको बताता हूँ: मैं बस किसी ऐसे व्यक्ति को फोन करूँगा जिसे वास्तव में जवाब पता हो।”
फिर मुस्कुराहट और इस आश्वासन के साथ कि हमारी बातचीत से उन्हें वह सब कुछ पता चल गया है जिसकी उन्हें ज़रूरत थी। और साथ ही मेरे आवेदन से भी— जिसमें मेरे SAT स्कोर भी शामिल हैं, जिन पर McKinsey उम्मीदवारों की शुरुआती छंटनी के लिए बहुत अधिक निर्भर करती है। दूसरे शब्दों में, यदि कॉर्पोरेट जगत को यह सलाह दी जाती है कि एक ऐसी संस्कृति का निर्माण किया जाए जो प्रतिभा को सर्वोपरि मानती हो, तो McKinsey अपने उपदेशों का पालन करती है।

जब मैंने न्यूयॉर्क शहर के कार्यालय में शामिल होने का प्रस्ताव स्वीकार किया, तो मुझे बताया गया कि मेरा पहला महीना फ्लोरिडा के क्लियरवॉटर के एक आलीशान होटल में बीतेगा। वहाँ मैं लगभग तीन दर्जन अन्य नए कर्मचारियों के साथ बैठा, जिन्हें मेरी ही तरह व्यवसाय का कोई प्रशिक्षण नहीं था। इसके बजाय, हममें से प्रत्येक ने कोई न कोई शैक्षणिक उपलब्धि हासिल की थी। उदाहरण के लिए, मैं भौतिकी में पीएचडी धारक एक व्यक्ति के बगल में बैठा था। मेरे सामने एक सर्जन थे, और मेरे पीछे दो वकील थे।
हममें से किसी को भी सामान्य तौर पर प्रबंधन या किसी विशेष उद्योग के बारे में ज्यादा जानकारी नहीं थी। लेकिन यह सब बदलने वाला था: एक महीने के भीतर, हम "मिनी-एमबीए" नामक एक क्रैश कोर्स पूरा करने वाले थे। चूंकि हम सभी को बहुत तेजी से सीखने वाले के रूप में चुना गया था, इसलिए इसमें कोई संदेह नहीं था कि हम बहुत कम समय में भारी मात्रा में जानकारी को सफलतापूर्वक हासिल कर लेंगे।
कैश फ्लो, राजस्व और लाभ के बीच के अंतर और "निजी क्षेत्र" के बारे में कुछ अन्य बुनियादी तथ्यों से परिचित होने के बाद, हमें दुनिया भर में हमारे निर्धारित कार्यालयों में भेज दिया गया, जहां हम अन्य सलाहकारों की टीमों में शामिल होंगे और कॉर्पोरेट ग्राहकों के साथ मिलकर उनकी समस्याओं का समाधान करेंगे।

मुझे जल्द ही पता चल गया कि मैककिन्सी का मूल व्यावसायिक प्रस्ताव सीधा- सादा है। कंपनियों को हर महीने एक बड़ी रकम देकर मैककिन्सी की टीम को उन समस्याओं को हल करने के लिए नियुक्त किया जा सकता है जो मौजूदा टीम के लिए हल करना बहुत मुश्किल होता है। इस "एंगेजमेंट" (जैसा कि कंपनी में इसे कहा जाता था) के अंत में, हमें एक ऐसी रिपोर्ट तैयार करनी होती थी जो कंपनी द्वारा खुद तैयार की गई किसी भी रिपोर्ट से कहीं अधिक गहन और जानकारीपूर्ण होती थी।
अरबों डॉलर के चिकित्सा उत्पाद समूह के लिए साहसिक और व्यापक सिफारिशों को संक्षेप में प्रस्तुत करने वाली स्लाइड तैयार करते समय मुझे यह एहसास हुआ कि वास्तव में मुझे इस विषय की कोई जानकारी नहीं थी। टीम में वरिष्ठ सलाहकार थे जिन्हें शायद अधिक जानकारी हो, लेकिन कुछ कनिष्ठ सलाहकार भी थे, जिन्होंने अभी-अभी कॉलेज से स्नातक किया था, और निश्चित रूप से उन्हें और भी कम जानकारी थी।
तो फिर इतनी भारी कीमत पर हमें क्यों नियुक्त किया गया? दरअसल, हमारे पास एक बाहरी दृष्टिकोण का लाभ था, जो अंदरूनी राजनीति से अछूता था। हमारे पास व्यावसायिक समस्याओं को हल करने का एक ऐसा तरीका भी था जो परिकल्पना और डेटा पर आधारित था। सीईओ द्वारा मैकिन्ज़ी को नियुक्त करने के कई अच्छे कारण रहे होंगे। लेकिन मुझे लगता है कि उनमें से एक यह भी था कि हम मौजूदा कर्मचारियों से कहीं अधिक कुशल थे। मैकिन्ज़ी को नियुक्त करने का मतलब था "सर्वश्रेष्ठ और प्रतिभाशाली" को नियुक्त करना—जैसे कि प्रतिभाशाली होना ही हमें सर्वश्रेष्ठ बना देता हो।

'द वॉर फॉर टैलेंट' के अनुसार, सफल कंपनियां वे होती हैं जो सबसे प्रतिभाशाली कर्मचारियों को आक्रामक रूप से पदोन्नत करती हैं और उतनी ही आक्रामक रूप से कम प्रतिभाशाली कर्मचारियों को निकाल देती हैं। ऐसी कंपनियों में, वेतन में भारी असमानता न केवल उचित है बल्कि वांछनीय भी है। क्यों? क्योंकि एक प्रतिस्पर्धी, 'जीतने वाला सब कुछ ले जाता है' वाला माहौल सबसे प्रतिभाशाली लोगों को कंपनी में बने रहने और कम प्रतिभाशाली लोगों को वैकल्पिक रोजगार खोजने के लिए प्रोत्साहित करता है।

मैकिन्ज़ी पर अब तक का सबसे गहन शोध करने वाले पत्रकार डफ मैकडोनाल्ड ने सुझाव दिया है कि इस विशेष व्यावसायिक दर्शन को "सामान्य ज्ञान पर युद्ध" कहना अधिक उपयुक्त होगा। मैकडोनाल्ड बताते हैं कि मूल मैकिन्ज़ी रिपोर्ट में जिन कंपनियों को उनकी समर्थित रणनीति के उदाहरण के रूप में उजागर किया गया था, उन्होंने उस रिपोर्ट के प्रकाशन के बाद के वर्षों में उतना अच्छा प्रदर्शन नहीं किया।
पत्रकार मैल्कम ग्लैडवेल ने भी "द वॉर फॉर टैलेंट" की आलोचना की है। वे बताते हैं कि एनरॉन, मैकिन्से द्वारा समर्थित प्रबंधन के "टैलेंट माइंडसेट" दृष्टिकोण का प्रतीक था। जैसा कि हम सभी जानते हैं, एनरॉन की कहानी का सुखद अंत नहीं हुआ। कभी दुनिया की सबसे बड़ी ऊर्जा व्यापार कंपनियों में से एक रही एनरॉन को फॉर्च्यून पत्रिका द्वारा लगातार छह वर्षों तक अमेरिका की सबसे नवोन्मेषी कंपनी का दर्जा दिया गया था। फिर भी, 2001 के अंत तक, जब कंपनी ने दिवालियापन के लिए आवेदन किया, तब यह स्पष्ट हो गया था कि कंपनी का असाधारण लाभ बड़े पैमाने पर और सुनियोजित लेखांकन धोखाधड़ी के कारण हुआ था। एनरॉन के पतन के साथ, इसके हजारों कर्मचारियों ने, जिनका इस गड़बड़ी में कोई हाथ नहीं था, अपनी नौकरी, स्वास्थ्य बीमा और सेवानिवृत्ति बचत खो दी। उस समय, यह अमेरिकी इतिहास में सबसे बड़ी कॉर्पोरेट दिवालियापन थी।
एनरॉन की विफलता का दोष अत्यधिक बुद्धि पर नहीं डाला जा सकता। न ही इसे दृढ़ता की कमी का कारण माना जा सकता है। लेकिन ग्लैडवेल ने ठोस तर्क देते हुए कहा है कि एनरॉन के कर्मचारियों की यह अपेक्षा कि वे दूसरों से अधिक बुद्धिमान साबित हों, अनजाने में ही एक आत्ममुग्ध संस्कृति को बढ़ावा देती थी, जिसमें ऐसे कर्मचारियों की संख्या अधिक थी जो बेहद आत्मसंतुष्ट थे और साथ ही साथ अपनी श्रेष्ठता का प्रदर्शन करने के लिए गहरी असुरक्षा से ग्रस्त थे। यह एक ऐसी संस्कृति थी जो अल्पकालिक प्रदर्शन को प्रोत्साहित करती थी लेकिन दीर्घकालिक सीखने और विकास को हतोत्साहित करती थी।
एनरॉन पर बनी डॉक्यूमेंट्री, जिसका नाम बिल्कुल सही है, "द स्मार्टेस्ट गाइज़ इन द रूम", में भी यही बात सामने आती है। कंपनी के उत्कर्ष के दौरान, जेफ स्किलिंग नाम का एक उद्दंड और प्रतिभाशाली पूर्व मैकिन्ज़ी सलाहकार एनरॉन का सीईओ था। स्किलिंग ने एनरॉन के लिए एक ऐसी प्रदर्शन समीक्षा

प्रणाली विकसित की, जिसमें कर्मचारियों को सालाना ग्रेड दिया जाता था और सबसे कमज़ोर प्रदर्शन करने वाले 15 प्रतिशत कर्मचारियों को तुरंत निकाल दिया जाता था। दूसरे शब्दों में, आपका प्रदर्शन स्तर चाहे जो भी हो, अगर आप दूसरों के मुकाबले कमज़ोर थे, तो आपको निकाल दिया जाता था। एनरॉन के अंदर, इस प्रथा को "रैंक-एंड-यांक" के नाम से जाना जाता था। स्किलिंग इसे अपनी कंपनी की सबसे महत्वपूर्ण रणनीतियों में से एक मानता था। लेकिन अंततः, इसने एक ऐसे कार्य वातावरण को जन्म दिया होगा जो धोखे को बढ़ावा देता था और ईमानदारी को हतोत्साहित करता था।

क्या प्रतिभा कोई बुरी बात है? क्या हम सभी समान रूप से प्रतिभाशाली हैं? नहीं और नहीं। किसी भी कौशल को जल्दी सीखने की क्षमता स्पष्ट रूप से एक बहुत अच्छी बात है, और चाहे आप इसे पसंद करें या न करें, हममें से कुछ लोग इसमें दूसरों से बेहतर होते हैं।
तो फिर, "प्रतिभाशाली" बच्चों को "मेहनती" बच्चों से ज़्यादा अहमियत देना इतना बुरा क्यों है? अमेरिकाज़ गॉट टैलेंट, द एक्स फैक्टर और चाइल्ड जीनियस जैसे टीवी शो का नुकसान क्या है? हमें सात या आठ साल के बच्चों को दो समूहों में क्यों नहीं बाँटना चाहिए: कुछ बच्चे जो "प्रतिभाशाली" हैं और बाकी बहुत से बच्चे जो नहीं हैं? आखिर किसी टैलेंट शो को "टैलेंट शो" कहने में क्या बुराई है?
मेरे विचार से, प्रतिभा पर अत्यधिक ध्यान केंद्रित करने का सबसे बड़ा कारण हानिकारक हो सकता है: प्रतिभा पर ही सारा ध्यान केंद्रित करके, हम बाकी सभी चीजों को नजरअंदाज करने का जोखिम उठाते हैं। हम अनजाने में यह संदेश देते हैं कि अन्य कारक—जिनमें दृढ़ता भी शामिल है—उतने महत्वपूर्ण नहीं हैं जितने वे वास्तव में हैं।
उदाहरण के तौर पर, स्कॉट बैरी कॉफ़मैन की कहानी पर विचार करें। स्कॉट का कार्यालय मेरे कार्यालय से बस दो दरवाजे दूर है, और वह मेरे परिचित अन्य अकादमिक मनोवैज्ञानिकों की तरह ही हैं: वे अपना अधिकांश समय पढ़ने, सोचने, डेटा इकट्ठा करने, सांख्यिकी करने और लिखने में व्यतीत करते हैं। वे अपने शोध को वैज्ञानिक पत्रिकाओं में प्रकाशित करते हैं। उन्हें कई जटिल शब्द

ज्ञात हैं। उन्होंने कार्नेगी मेलन, कैम्ब्रिज विश्वविद्यालय और येल से डिग्रियाँ प्राप्त की हैं। वे शौक के तौर पर सेलो बजाते हैं।
लेकिन बचपन में स्कॉट को धीमी गति से सीखने वाला माना जाता था—जो कि सच था। स्कॉट बताते हैं, “बचपन में मुझे अक्सर कान में संक्रमण होता था। इसी वजह से मुझे ध्वनि से जानकारी को तुरंत समझने में दिक्कत होती थी। मैं अपनी कक्षा के बाकी बच्चों से हमेशा एक-दो कदम पीछे रहता था।” दरअसल, उनकी शैक्षणिक प्रगति इतनी धीमी थी कि उन्हें विशेष शिक्षा कक्षाओं में डाल दिया गया। उन्होंने तीसरी कक्षा दोबारा पढ़ी। लगभग उसी समय, उन्होंने एक स्कूल मनोवैज्ञानिक से मिलकर आईक्यू टेस्ट दिया। एक तनावपूर्ण परीक्षा सत्र में, जिसे स्कॉट “भयानक” बताते हैं, उनका प्रदर्शन इतना खराब रहा कि उन्हें सीखने की अक्षमता वाले बच्चों के लिए बने एक विशेष स्कूल में भेज दिया गया।
चौदह वर्ष की आयु तक स्कॉट को किसी ने नहीं समझाया था कि एक सजग विशेष शिक्षा शिक्षिका ने उससे अलग ले जाकर पूछा कि वह अधिक चुनौतीपूर्ण कक्षाओं में क्यों नहीं है। तब तक स्कॉट ने कभी अपनी बौद्धिक क्षमता पर सवाल नहीं उठाया था। इसके बजाय, उसने मान लिया था कि प्रतिभा की कमी के कारण उसके जीवन में आगे बढ़ने की संभावनाएं बहुत सीमित हैं।
एक ऐसे शिक्षक से मिलना जिसने उसकी क्षमता पर विश्वास किया, उसके जीवन का एक महत्वपूर्ण मोड़ था: यह सोच कि "तुम बस इतना ही कर सकते हो" से बदलकर "कौन जानता है कि तुम क्या-क्या कर सकते हो?" उस क्षण, स्कॉट ने पहली बार सोचना शुरू किया: मैं कौन हूँ? क्या मैं सीखने में अक्षम बच्चा हूँ जिसका कोई भविष्य नहीं है? या शायद कुछ और?
और फिर, यह जानने के लिए, स्कॉट ने अपने स्कूल द्वारा पेश की जाने वाली लगभग हर चुनौती में भाग लिया। लैटिन की कक्षा। स्कूल का संगीत कार्यक्रम। गायन मंडली। उसने हर चीज़ में उत्कृष्ट प्रदर्शन नहीं किया, लेकिन उसने हर चीज़ से सीखा। स्कॉट ने जो सीखा वह यह था कि वह निराश नहीं था।
स्कॉट को सेलो बजाना काफी आसानी से आ गया। उनके दादाजी लगभग पचास वर्षों तक फिलाडेल्फिया ऑर्केस्ट्रा में सेलो वादक रहे थे, और स्कॉट को लगा कि उनके दादाजी उन्हें सिखा सकते हैं। उन्होंने सिखाया भी, और जिस गर्मी में स्कॉट ने पहली बार सेलो बजाना शुरू किया, उन्होंने दिन में आठ या नौ घंटे अभ्यास करना शुरू कर दिया। वह सुधार करने के लिए दृढ़ संकल्पित थे, और केवल

इसलिए नहीं कि उन्हें सेलो बजाना पसंद था: "मैं किसी को भी, किसी को भी, यह दिखाना चाहता था कि मैं बौद्धिक रूप से कुछ भी करने में सक्षम हूँ। इस समय मुझे इस बात की भी परवाह नहीं थी कि वह क्या होगा।"
उसने खूब सुधार किया और पतझड़ तक उसे अपने हाई स्कूल ऑर्केस्ट्रा में जगह मिल गई। अगर कहानी यहीं खत्म हो जाती, तो शायद यह लगन की कहानी नहीं होती। लेकिन आगे क्या हुआ, ये देखिए। स्कॉट ने अभ्यास जारी रखा और उसे और भी बढ़ा दिया। वह अभ्यास करने के लिए दोपहर का खाना छोड़ देता था। कभी-कभी वह अभ्यास करने के लिए क्लास भी छोड़ देता था। सीनियर ईयर तक वह दूसरे नंबर पर था—ऑर्केस्ट्रा में दूसरा सबसे अच्छा सेलिस्ट—और वह गाना गाने वाली मंडली में भी था, और संगीत विभाग से तरह-तरह के पुरस्कार जीत रहा था।
वह अपनी कक्षाओं में भी अच्छा प्रदर्शन करने लगा था, जिनमें से कई अब सम्मान की कक्षाएं थीं। उसके लगभग सभी दोस्त प्रतिभाशाली छात्रों के लिए बने कार्यक्रम में थे, और स्कॉट भी उनमें शामिल होना चाहता था। वह प्लेटो के बारे में चर्चा करना चाहता था, दिमागी पहेलियाँ हल करना चाहता था और जितना वह पहले से सीख रहा था उससे कहीं अधिक सीखना चाहता था। बेशक, बचपन के उसके आईक्यू स्कोर को देखते हुए, यह संभव नहीं था। उसे याद है कि स्कूल के मनोवैज्ञानिक ने एक नैपकिन के पीछे घंटी के आकार का वक्र बनाया और उसके शिखर की ओर इशारा करते हुए कहा—"यह औसत है"—फिर दाईं ओर बढ़ते हुए कहा — "प्रतिभाशाली छात्रों के लिए आपको इस स्तर पर होना चाहिए"—और फिर बाईं ओर बढ़ते हुए कहा—"और आप इस स्तर पर हैं।"
स्कॉट ने पूछा, “किस बिंदु पर उपलब्धि क्षमता से अधिक महत्वपूर्ण हो जाती है?”
स्कूल के मनोवैज्ञानिक ने सिर हिलाया और स्कॉट को बाहर का रास्ता दिखा दिया।
उसी पतझड़ में, स्कॉट ने फैसला किया कि वह "बुद्धि" नामक इस विषय का अध्ययन करना चाहता है और अपने स्वयं के निष्कर्ष निकालना चाहता है। उसने कार्नेगी मेलन विश्वविद्यालय के संज्ञानात्मक विज्ञान कार्यक्रम में आवेदन किया। और उसे अस्वीकार कर दिया गया। अस्वीकृति पत्र में कारण स्पष्ट रूप से नहीं बताया गया था, लेकिन उसके उत्कृष्ट अंकों और पाठ्येतर गतिविधियों में उसकी उपलब्धियों को देखते हुए, स्कॉट केवल यही निष्कर्ष निकाल सकता था कि बाधा उसके कम एसएटी स्कोर थे।

“मुझमें एक दृढ़ संकल्प था,” स्कॉट याद करते हैं। “मैंने कहा, ‘मैं इसे करके रहूंगा। मुझे परवाह नहीं। मैं अपनी पसंद की पढ़ाई करने का कोई न कोई तरीका जरूर ढूंढूंगा।’” और फिर स्कॉट ने कार्नेगी मेलन के ओपेरा कार्यक्रम के लिए ऑडिशन दिया। क्यों? क्योंकि ओपेरा कार्यक्रम में SAT स्कोर पर ज्यादा ध्यान नहीं दिया जाता था, बल्कि संगीत प्रतिभा और अभिव्यक्ति पर जोर दिया जाता था। अपने पहले वर्ष में, स्कॉट ने एक वैकल्पिक विषय के रूप में मनोविज्ञान का कोर्स लिया। कुछ समय बाद, उन्होंने मनोविज्ञान को अपने गौण विषय के रूप में जोड़ा। फिर, उन्होंने अपना मुख्य विषय ओपेरा से मनोविज्ञान में बदल लिया। और फिर उन्होंने फी बीटा कप्पा से स्नातक की उपाधि प्राप्त की।

स्कॉट की तरह, मैंने भी अपनी स्कूली शिक्षा के शुरुआती दौर में एक आईक्यू टेस्ट दिया था और मुझे प्रतिभाशाली बच्चों की कक्षाओं में शामिल होने के लिए पर्याप्त बुद्धिमान नहीं माना गया था। किसी कारणवश—शायद किसी शिक्षक ने मुझसे दोबारा टेस्ट कराने को कहा हो—अगले साल मेरा फिर से मूल्यांकन किया गया और मैं उसमें पास हो गया। आप कह सकते हैं कि मैं प्रतिभा की सीमा रेखा पर था।
इन कहानियों की एक व्याख्या यह है कि प्रतिभा तो बहुत अच्छी है, लेकिन प्रतिभा की परीक्षाएँ बेकार हैं। यह तर्क निश्चित रूप से दिया जा सकता है कि प्रतिभा की परीक्षाएँ—और मनोविज्ञान द्वारा अध्ययन की जाने वाली किसी भी चीज़ की परीक्षाएँ, जिनमें दृढ़ता भी शामिल है—अत्यंत अपूर्ण हैं। लेकिन एक और निष्कर्ष यह है कि प्रतिभा पर ध्यान केंद्रित करने से हमारा ध्यान उस चीज़ से भटक जाता है जो कम से कम उतनी ही महत्वपूर्ण है, और वह है प्रयास। अगले अध्याय में, मैं यह तर्क दूंगा कि प्रतिभा जितनी महत्वपूर्ण है, प्रयास उससे दुगना महत्वपूर्ण है।

अध्याय 3

मेहनत का फल दोगुना मिलता है
ऐसा कोई दिन नहीं जाता जब मैं प्रतिभा शब्द न पढ़ूं या न सुनूं। अखबार के हर भाग में—खेल पृष्ठ से लेकर व्यापार अनुभाग तक, सप्ताहांत के परिशिष्ट में अभिनेताओं और संगीतकारों की प्रोफाइल से लेकर राजनीति में उभरते सितारों की मुख्य पृष्ठ की खबरों तक—प्रतिभा का जिक्र हर जगह मिलता है। ऐसा लगता है कि जब कोई व्यक्ति कोई उल्लेखनीय उपलब्धि हासिल करता है, तो हम तुरंत उस व्यक्ति को असाधारण रूप से "प्रतिभाशाली" घोषित कर देते हैं। यदि हम प्रतिभा पर अत्यधिक जोर देते हैं, तो हम बाकी सब चीजों को नजरअंदाज कर देते हैं। अतिवादी दृष्टिकोण से देखें तो, ऐसा लगता है मानो हम भीतर ही भीतर निम्नलिखित बातों को सत्य मानते हैं:

उदाहरण के लिए, मैंने हाल ही में एक रेडियो कमेंटेटर को हिलेरी और बिल क्लिंटन की तुलना करते हुए सुना। उन्होंने कहा कि दोनों ही असाधारण रूप से कुशल वक्ता हैं। लेकिन जहां उनके पति बिल एक प्रतिभाशाली राजनीतिज्ञ हैं, वहीं हिलेरी को इस भूमिका में ढलने के लिए काफी मेहनत करनी पड़ती है। बिल तो जन्मजात कुशल हैं; हिलेरी केवल एक प्रयासरत नेता हैं। इसका सीधा-सा मतलब यह है कि वह कभी भी बिल क्लिंटन के बराबर नहीं हो पाएंगी।
मैंने भी खुद को ऐसा करते हुए पाया है। जब कोई मुझे सचमुच बहुत प्रभावित करता है, तो मैं अनायास ही अपने मन में कह देता हूँ: वाह, क्या प्रतिभा है! मुझे इससे बेहतर पता होना चाहिए था। और मुझे पता भी है। तो आखिर होता क्या है? प्रतिभा के प्रति यह अचेतन पूर्वाग्रह क्यों बना रहता है?

कुछ साल पहले, मैंने प्रतिस्पर्धी तैराकों पर किए गए एक अध्ययन को पढ़ा जिसका शीर्षक था "उत्कृष्टता की सामान्यता।" लेख का शीर्षक ही इसके मुख्य निष्कर्ष को समाहित करता है: सबसे शानदार मानवीय उपलब्धियाँ वास्तव में अनगिनत व्यक्तिगत तत्वों का योग हैं, जिनमें से प्रत्येक, एक अर्थ में, साधारण है।
इस अध्ययन को पूरा करने वाले समाजशास्त्री डैन चैम्बलिस ने कहा: “उत्कृष्ट प्रदर्शन वास्तव में दर्जनों छोटे-छोटे कौशलों या गतिविधियों का संगम है, जिनमें से प्रत्येक को सीखा या संयोगवश खोजा गया है, जिन्हें सावधानीपूर्वक अभ्यास के माध्यम से आदत में ढाला गया है और फिर एक संश्लेषित संपूर्ण रूप में एक साथ जोड़ा गया है। इन कार्यों में से किसी में भी कुछ असाधारण या अलौकिक नहीं है; केवल यह तथ्य कि वे लगातार और सही ढंग से, और सभी एक साथ किए जाते हैं, उत्कृष्टता उत्पन्न करते हैं।”
लेकिन नीरसता को स्वीकारना आसान नहीं होता। अपने विश्लेषण को पूरा करते समय, डैन ने कुछ अध्याय अपने एक सहकर्मी के साथ साझा किए। उनके मित्र ने कहा, "आपको इसे और अधिक रोचक बनाना होगा।..."
जब मैंने डैन से उनके कुछ विचारों के बारे में पूछताछ करने के लिए फोन किया, तो मुझे पता चला कि एक तैराक के रूप में और उसके बाद कई वर्षों तक अंशकालिक कोच के रूप में काम करते हुए, वे प्रतिभा की अवधारणा और वास्तव में इससे क्या तात्पर्य है, इस विषय से मोहित हो गए थे। एक युवा सहायक प्रोफेसर के रूप में, डैन ने तैराकों का गहन, गुणात्मक अध्ययन करने का निर्णय लिया। कुल मिलाकर, डैन ने छह साल तैराकों और कोचों के साक्षात्कार लेने, उन्हें देखने और कभी-कभी उनके साथ रहने और यात्रा करने में बिताए - स्थानीय तैराकी क्लब से लेकर भावी ओलंपियनों से बनी एक विशिष्ट टीम तक। उन्होंने कहा, “प्रतिभा शायद खेल में सफलता का सबसे प्रचलित सामान्य स्पष्टीकरण है।” ऐसा लगता है मानो प्रतिभा प्रदर्शन की सतही वास्तविकता के पीछे कोई अदृश्य “तत्व” हो, जो अंततः हमारे सर्वश्रेष्ठ एथलीटों को अलग करता है। और ये महान एथलीट “एक विशेष उपहार से धन्य प्रतीत होते हैं, मानो उनके भीतर कोई ‘चीज़’ हो, जो हममें से बाकी लोगों को नहीं मिलती—शायद शारीरिक, आनुवंशिक, मनोवैज्ञानिक या शारीरिक क्रियात्मक। कुछ में यह ‘विशेषता’ होती है, और कुछ में नहीं। कुछ ‘जन्मजात एथलीट’ होते हैं, और कुछ नहीं।”

मुझे लगता है कि डैन बिल्कुल सही कह रहा है। अगर हम यह नहीं समझा पाते कि किसी एथलीट, संगीतकार या किसी और ने कोई अद्भुत काम कैसे किया है, तो हम अक्सर हाथ खड़े करके कह देते हैं, "यह तो जन्मजात प्रतिभा है! इसे कोई सिखा नहीं सकता।" दूसरे शब्दों में, जब हम आसानी से यह नहीं देख पाते कि अनुभव और प्रशिक्षण ने किसी को उत्कृष्टता के उस स्तर तक कैसे पहुँचाया है जो स्पष्ट रूप से सामान्य से कहीं ऊपर है, तो हम उस व्यक्ति को स्वाभाविक प्रतिभा वाला मान लेते हैं।
डैन बताते हैं कि महान तैराकों की जीवनियाँ उनकी अंतिम सफलता में योगदान देने वाले अनेक कारकों को उजागर करती हैं। उदाहरण के लिए, सबसे कुशल तैराकों के माता-पिता लगभग हमेशा ही इस खेल में रुचि रखते थे और कोचिंग, तैराकी प्रतियोगिताओं में यात्रा और सबसे महत्वपूर्ण बात: पूल की सुविधा के लिए पर्याप्त धन कमाते थे। और सबसे महत्वपूर्ण बात, वर्षों तक पूल में हजारों घंटों का अभ्यास - ये सभी अभ्यास उन अनेक व्यक्तिगत तत्वों को निखारने में व्यतीत हुए, जिनका कुल योग एक त्रुटिहीन प्रदर्शन का निर्माण करता है।
हालांकि यह मान लेना गलत लगता है कि प्रतिभा ही शानदार प्रदर्शन का एकमात्र कारण है, लेकिन यह बात समझ में भी आती है। डैन ने समझाया, "ऐसा करना आसान है, खासकर तब जब शीर्ष एथलीटों को देखने का मौका हर चार साल में एक बार टेलीविजन पर ओलंपिक देखते समय ही मिलता है, या फिर जब उन्हें केवल प्रदर्शन करते हुए देखा जाता है न कि दैनिक प्रशिक्षण में।"
उनका एक और तर्क यह है कि तैराकी में सफल होने के लिए आवश्यक न्यूनतम प्रतिभा हममें से अधिकांश लोगों की सोच से कम है।
मैंने कहा, "मुझे नहीं लगता कि आपका मतलब यह है कि हममें से कोई भी माइकल फेल्प्स बन सकता है। क्या आपका यही मतलब है?"
“नहीं, बिलकुल नहीं,” डैन ने जवाब दिया। “पहली बात तो यह है कि कुछ शारीरिक लाभ ऐसे होते हैं जिनके लिए आप वास्तव में प्रशिक्षण नहीं ले सकते।” मैंने आगे कहा, "और क्या आप यह नहीं कहेंगे कि कुछ तैराक दूसरों की तुलना में अधिक सुधार करते हैं, भले ही वे समान रूप से मेहनत कर रहे हों और उन्हें एक जैसी कोचिंग मिल रही हो?"

"हां, लेकिन मुख्य बात यह है कि महानता हासिल करना संभव है। महानता अनेक व्यक्तिगत उपलब्धियों का समूह है, और उनमें से प्रत्येक को हासिल किया जा सकता है।"
डैन का कहना है कि अगर आपके पास उत्कृष्टता हासिल करने में लगे घंटों, दिनों, हफ्तों और सालों का टाइम-लैप्स वीडियो होता, तो आप वही देख पाते जो डैन ने देखा: कि उच्च स्तर का प्रदर्शन वास्तव में रोजमर्रा के कार्यों का संचय है। लेकिन क्या रोजमर्रा के अलग-अलग घटकों पर धीरे-धीरे महारत हासिल करना ही सब कुछ समझा देता है? मैंने सोचा। क्या बस इतना ही है?
“खैर, हम सभी को रहस्य और जादू पसंद है,” उन्होंने कहा। “मुझे भी।”
फिर डैन ने मुझे उस दिन के बारे में बताया जब उसे राउडी गेन्स और मार्क स्पिट्ज़ को तैरते हुए देखने का मौका मिला था। उसने समझाया, “स्पिट्ज़ ने 1972 के ओलंपिक में सात स्वर्ण पदक जीते थे और माइकल फेल्प्स से पहले वह बहुत मशहूर तैराक थे। 1984 में, सेवानिवृत्ति के बारह साल बाद, स्पिट्ज़ आए। उनकी उम्र लगभग पैंतीस के आसपास थी। और वह राउडी गेन्स के साथ पानी में उतरे, जिनके पास उस समय 100 मीटर फ्रीस्टाइल में विश्व रिकॉर्ड था। उन्होंने कुछ 50 मीटर तैराए—यानी पूल की दो लंबाई, बस स्प्रिंट, छोटी- छोटी दौड़ की तरह। गेन्स ने उनमें से ज़्यादातर में जीत हासिल की, लेकिन जब वे आधे रास्ते तक पहुँचे, तो पूरी टीम स्पिट्ज़ को तैरते हुए देखने के लिए पूल के किनारे खड़ी हो गई थी।”
टीम के सभी सदस्य गेन्स के साथ प्रशिक्षण ले चुके थे और वे जानते थे कि वह कितना कुशल तैराक है। उन्हें पता था कि ओलंपिक स्वर्ण पदक जीतने का प्रबल दावेदार वही है। लेकिन उम्र के अंतर के कारण, किसी ने भी स्पिट्ज़ के साथ तैराकी का अभ्यास नहीं किया था।
एक तैराक ने डैन की ओर मुड़कर स्पिट्ज़ की ओर इशारा करते हुए कहा, "हे भगवान! वह तो मछली है।"
मुझे डैन की आवाज़ में आश्चर्य साफ सुनाई दे रहा था। ऐसा लगता है कि सांसारिक चीजों का अध्ययन करने वाला व्यक्ति भी प्रतिभा से जुड़ी व्याख्याओं से आसानी से प्रभावित हो जाता है। मैंने उससे थोड़ा और पूछा। क्या इस तरह का भव्य प्रदर्शन किसी दैवीय घटना का परिणाम था?
डैन ने मुझे नीत्शे को पढ़ने के लिए कहा।

नीत्शे? दार्शनिक? उन्नीसवीं सदी के एक जर्मन दार्शनिक के पास मार्क स्पिट्ज़ को समझाने के लिए क्या होगा? दरअसल, नीत्शे ने भी इन्हीं सवालों पर लंबे समय तक गहन चिंतन किया था।

नीत्शे ने लिखा, “जब सब कुछ परिपूर्ण होता है, तो हम यह नहीं पूछते कि यह कैसे अस्तित्व में आया।” इसके बजाय, “हम वर्तमान स्थिति में ऐसे आनंदित होते हैं मानो यह जादू से जमीन से निकला हो।”
जब मैंने वह अंश पढ़ा, तो मुझे उन युवा तैराकों की याद आई जो अपने आदर्श स्पिट्ज को एक ऐसा प्रदर्शन करते हुए देख रहे थे जो लगभग अमानवीय लग रहा था।
नीत्शे ने कहा था, “कलाकार के काम में यह नहीं देखा जा सकता कि वह कैसे बना। यही उसका फायदा है, क्योंकि जहाँ भी बनने की प्रक्रिया देखी जा सकती है, वहाँ कुछ हद तक नीरसता छा जाती है।” दूसरे शब्दों में, हम यह मानना चाहते हैं कि मार्क स्पिट्ज़ तैरने के लिए इस तरह से पैदा हुए थे जैसे हममें से कोई नहीं था और न ही हममें से कोई कर सकता है। हम पूल डेक पर बैठकर उन्हें शौकिया से विशेषज्ञ बनते हुए नहीं देखना चाहते। हम अपनी उत्कृष्टता को पूर्ण विकसित देखना पसंद करते हैं। हम नीरसता की जगह रहस्य को पसंद करते हैं।
लेकिन क्यों? मार्क स्पिट्ज़ ने अपनी महारत हासिल करने के लिए मेहनत नहीं की, ऐसा सोचने का क्या कारण है?
“हमारा अहंकार, हमारा आत्मप्रेम, प्रतिभा की पूजा को बढ़ावा देता है,” नीत्शे ने कहा। “क्योंकि यदि हम प्रतिभा को किसी जादुई चीज के रूप में देखते हैं, तो हमें स्वयं की तुलना करने और अपनी कमियों को खोजने की आवश्यकता नहीं होती। … किसी को ‘दिव्य’ कहना अर्थ है: ‘यहाँ प्रतिस्पर्धा करने की कोई आवश्यकता नहीं है’।”
दूसरे शब्दों में कहें तो, प्राकृतिक प्रतिभा को मिथक बना देने से हम सब जिम्मेदारी से मुक्त हो जाते हैं। इससे हम यथास्थिति में सहज हो जाते हैं। मेरे शिक्षण के शुरुआती दिनों में निस्संदेह यही हुआ था जब मैंने गलती से प्रतिभा और उपलब्धि को एक समान मान लिया था, और ऐसा करके मैंने अपने छात्रों और स्वयं दोनों के प्रयासों को नज़रअंदाज़ कर दिया था।

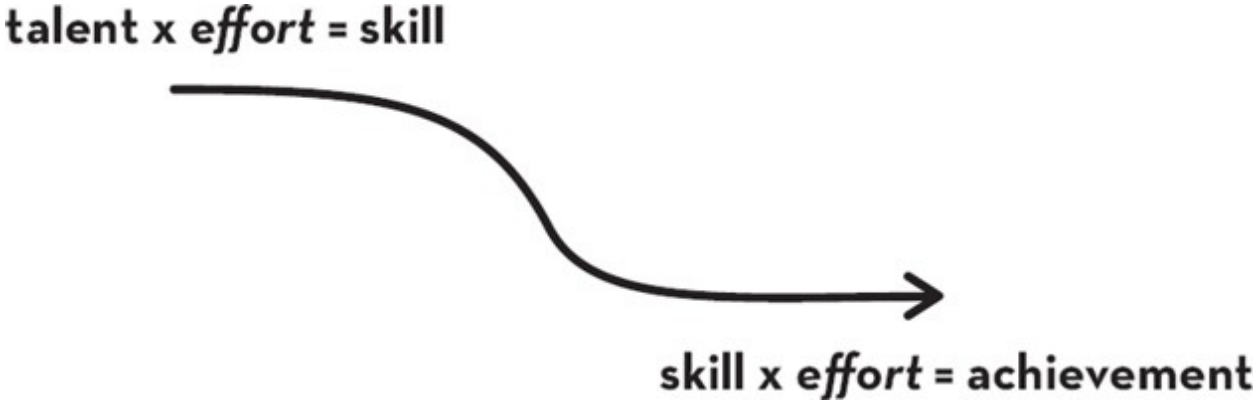
तो महानता की वास्तविकता क्या है? नीत्शे भी उसी निष्कर्ष पर पहुँचे जिस पर डैन चैम्बलिस पहुँचे थे। महान कार्य उन लोगों द्वारा किए जाते हैं जिनकी सोच एक ही दिशा में सक्रिय होती है, जो हर चीज को सामग्री के रूप में उपयोग करते हैं, जो हमेशा अपने और दूसरों के आंतरिक जीवन का उत्साहपूर्वक अवलोकन करते हैं, जो हर जगह आदर्श और प्रेरणा पाते हैं, और जो अपने पास उपलब्ध साधनों को संयोजित करने से कभी नहीं थकते।
और प्रतिभा के बारे में क्या? नीत्शे ने हमें आदर्शों को, सबसे बढ़कर, शिल्पकार के रूप में देखने का आग्रह किया: “जन्मजात प्रतिभा की बात मत करो! ऐसे कई महान पुरुष हैं जो जन्मजात प्रतिभाशाली नहीं थे। उन्होंने महानता हासिल की, ‘प्रतिभाशाली’ बने (जैसा कि हम कहते हैं)। … उन सभी में एक कुशल कारीगर की गंभीरता थी जो पहले भागों को ठीक से बनाना सीखता है, फिर एक महान रचना करने का प्रयास करता है; उन्होंने इसके लिए समय दिया, क्योंकि उन्हें एक शानदार रचना के प्रभाव की तुलना में छोटी, गौण चीजों को अच्छी तरह से बनाने में अधिक आनंद आता था।”

स्नातकोत्तर अध्ययन के अपने दूसरे वर्ष में, मैं अपने सलाहकार, मार्टी सेलिगमैन के साथ साप्ताहिक बैठक में बैठा। मैं थोड़ा नहीं, बल्कि बहुत घबराया हुआ था। मार्टी का लोगों पर, खासकर उनके छात्रों पर, ऐसा ही प्रभाव होता है।
साठ वर्ष की आयु पार कर चुके मार्टी ने मनोविज्ञान के क्षेत्र में लगभग हर सम्मान प्राप्त कर लिया था। उनके प्रारंभिक शोध से नैदानिक अवसाद की अभूतपूर्व समझ विकसित हुई। हाल ही में, अमेरिकन साइकोलॉजिकल एसोसिएशन के अध्यक्ष के रूप में, उन्होंने सकारात्मक मनोविज्ञान के क्षेत्र को नाम दिया, जो मानव कल्याण से संबंधित प्रश्नों पर वैज्ञानिक पद्धति को लागू करने वाला एक अनुशासन है।
मार्टी का सीना चौड़ा है और उसकी आवाज़ भारी है। वह भले ही सुख और खुशहाली का अध्ययन करता हो, लेकिन उसे हंसमुख कहना सही नहीं होगा।
मैं जो कुछ भी कह रहा था—शायद पिछले सप्ताह मैंने जो कुछ किया उसकी रिपोर्ट, या हमारे किसी शोध अध्ययन के अगले चरण—उसके बीच में ही मार्टी

ने टोकते हुए कहा, "पिछले दो सालों में तुम्हारे दिमाग में कोई अच्छा विचार नहीं आया है।"
मैं अवाक होकर उसे देखती रही, यह समझने की कोशिश कर रही थी कि उसने अभी क्या कहा है। फिर मेरी पलकें झपकीं। दो साल? मुझे तो अभी स्नातकोत्तर की पढ़ाई करते हुए दो साल भी नहीं हुए थे!
मौन।
फिर उन्होंने अपनी बाहें मोड़ीं, माथे पर शिकन डाली और कहा: “आप तरह-तरह के जटिल आँकड़े बना सकते हैं। आप किसी तरह स्कूल के हर अभिभावक से सहमति पत्र वापस ले लेते हैं। आपने कुछ अंतर्दृष्टिपूर्ण अवलोकन किए हैं। लेकिन आपके पास कोई सिद्धांत नहीं है। आपके पास उपलब्धि के मनोविज्ञान का कोई सिद्धांत नहीं है।”
मौन।
"सिद्धांत क्या होता है?" मैंने अंततः पूछा, जबकि मुझे बिल्कुल भी समझ नहीं आ रहा था कि वह किस बारे में बात कर रहा है।
मौन।
"इतना पढ़ना बंद करो और जाकर सोचो।"
मैं उसके दफ्तर से निकली, अपने दफ्तर में गई और रोने लगी। घर आकर अपने पति के साथ मैं और भी रोई। मैंने मन ही मन और ज़ोर से भी मार्टी को कोसना शुरू कर दिया, क्योंकि वह कितना घटिया इंसान था। वह मुझे मेरी गलतियाँ क्यों बता रहा था? वह मेरी अच्छाइयों की तारीफ़ क्यों नहीं कर रहा था?
आपके पास कोई सिद्धांत नहीं है।
वो शब्द कई दिनों तक मेरे दिमाग में गूंजते रहे। आखिरकार, मैंने अपने आंसू पोंछे, गाली-गलौज बंद की और कंप्यूटर पर बैठ गई। मैंने वर्ड प्रोसेसर खोला और टिमटिमाते कर्सर को घूरने लगी, तब मुझे एहसास हुआ कि मैं इस बुनियादी बात से आगे नहीं बढ़ पाई थी कि जीवन में सफल होने के लिए प्रतिभा ही काफी नहीं है। मैं यह नहीं समझ पाई थी कि प्रतिभा, मेहनत, कौशल और उपलब्धि आखिर एक दूसरे से कैसे जुड़े हुए हैं।

सिद्धांत एक व्याख्या है। सिद्धांत तथ्यों और अवलोकनों के अंबार को लेकर, सबसे सरल शब्दों में, यह समझाता है कि वास्तव में क्या हो रहा है।

स्वाभाविक रूप से, सिद्धांत अपूर्ण होता है। यह चीजों को बहुत सरल बना देता है। लेकिन ऐसा करके, यह हमें समझने में मदद करता है।
यदि प्रतिभा उपलब्धि को समझाने में अपर्याप्त है, तो फिर कमी क्या है? मार्टी ने मुझे उपलब्धि के मनोविज्ञान पर कोई सिद्धांत न होने के लिए डांटा था, तब से मैं इस पर काम कर रहा हूँ। मेरे पास ढेरों चित्र हैं, जो एक दर्जन से अधिक प्रयोगशाला नोटबुक में भरे हुए हैं। एक दशक से अधिक समय तक इस पर विचार करने के बाद, कभी अकेले तो कभी करीबी सहयोगियों के साथ मिलकर, मैंने अंततः एक लेख प्रकाशित किया है जिसमें मैंने दो सरल समीकरण प्रस्तुत किए हैं जो बताते हैं कि प्रतिभा से उपलब्धि तक कैसे पहुंचा जाता है।
वे यहाँ हैं:



प्रतिभा वह गति है जिससे आपके कौशल में मेहनत करने पर सुधार होता है। उपलब्धि वह है जब आप अपने अर्जित कौशल का उपयोग करते हैं। बेशक, अवसर— उदाहरण के लिए, एक बेहतरीन कोच या शिक्षक का होना—भी बहुत मायने रखते हैं, और शायद व्यक्ति विशेष के लिए किसी भी चीज़ से ज़्यादा महत्वपूर्ण होते हैं। मेरा सिद्धांत इन बाहरी कारकों पर विचार नहीं करता, न ही इसमें भाग्य शामिल है। यह उपलब्धि के मनोविज्ञान के बारे में है, लेकिन चूंकि मनोविज्ञान ही सब कुछ नहीं है, इसलिए यह अधूरा है।
फिर भी, मुझे लगता है कि यह उपयोगी है। यह सिद्धांत कहता है कि जब हम समान परिस्थितियों में व्यक्तियों पर विचार करते हैं, तो प्रत्येक की उपलब्धि केवल दो चीजों पर निर्भर करती है: प्रतिभा और प्रयास। प्रतिभा—यानी कौशल में सुधार की गति—निश्चित रूप से मायने रखती है। लेकिन प्रयास गणना में

एक बार नहीं, बल्कि दो बार शामिल होता है। प्रयास कौशल का निर्माण करता है। साथ ही, प्रयास कौशल को उत्पादक बनाता है। आइए, मैं आपको कुछ उदाहरण देता हूँ।

मिनिसोटा में वॉरेन मैकेंज़ी नाम के एक प्रसिद्ध कुम्हार रहते हैं। बानवे वर्ष के हो चुके वॉरेन ने अपने लगभग पूरे वयस्क जीवन में बिना किसी रुकावट के अपना काम जारी रखा है। शुरुआत में, उन्होंने और उनकी दिवंगत पत्नी, जो स्वयं भी एक कलाकार थीं, ने कई तरह के काम आजमाए: “आप जानते हैं, जब आप युवा होते हैं, तो आपको लगता है कि आप कुछ भी कर सकते हैं, और हमने सोचा, हम कुम्हार बनेंगे, हम चित्रकार बनेंगे, हम वस्त्र डिजाइनर बनेंगे, हम जौहरी बनेंगे, हम थोड़ा यह, थोड़ा वह करेंगे। हम पुनर्जागरण काल के लोग बनने जा रहे थे।”
जल्द ही यह स्पष्ट हो गया कि कई अलग-अलग चीजों में शौकिया बने रहने की बजाय एक ही चीज में लगातार बेहतर होते जाना अधिक संतोषजनक हो सकता है: "अंततः हम दोनों ने ड्राइंग और पेंटिंग, सिल्क-स्क्रीनिंग, टेक्सटाइल डिजाइनिंग सब छोड़ दिया और सिरेमिक के काम पर ध्यान केंद्रित किया, क्योंकि हमें लगा कि हमारी सच्ची रुचि उसी में है।"
मैकेंज़ी ने मुझसे कहा, “एक अच्छा कुम्हार एक दिन में चालीस या पचास बर्तन बना सकता है।” इनमें से, “कुछ अच्छे होते हैं, कुछ औसत दर्जे के और कुछ खराब।” केवल कुछ ही बिकने लायक होते हैं, और उनमें से भी बहुत कम “रोज़ाना इस्तेमाल के बाद भी मन को लुभाते रहते हैं।”
बेशक, मैकेंज़ी के द्वारा बनाए गए सुंदर बर्तनों की संख्या ही एकमात्र कारण नहीं है जिसने कला जगत को उनके पास आकर्षित किया है। बल्कि, बर्तनों की सुंदरता और उनका आकार ही इसका कारण है: "मैं ऐसी चीज़ें बनाने का प्रयास कर रहा हूँ जो सबसे रोमांचक हों और लोगों के घरों की शोभा बढ़ा सकें।" फिर भी, सरल शब्दों में कहें तो, मैकेंज़ी द्वारा बनाए गए अत्यंत सुंदर और उपयोगी बर्तनों की कुल संख्या ही एक कलाकार के रूप में उनकी उपलब्धि होगी। उन्हें केवल एक या दो कलाकृतियाँ बनाकर ही सर्वोत्कृष्ट कुम्हारों में शामिल होने से संतुष्टि नहीं मिलेगी।

मैकेंज़ी आज भी प्रतिदिन चाक पर मिट्टी से बर्तन बनाते हैं, और मेहनत से उनके कौशल में सुधार हुआ है: “जब हमने पहली बार मिट्टी के बर्तन बनाना शुरू किया था, तब हमने जो बर्तन बनाए थे, उनके बारे में मैं सोचता हूँ, वे बहुत ही भद्दे बर्तन थे। उस समय हमें लगता था कि वे अच्छे हैं; वे हमारी सर्वोत्तम रचनाएँ थीं, लेकिन हमारी सोच इतनी संकीर्ण थी कि उन बर्तनों में भी वही कमी रह गई, और इसलिए उनमें वह समृद्धि नहीं है जिसकी तलाश मैं आज अपने काम में करता हूँ।”
उन्होंने कहा है, “शुरुआती दस हजार बर्तन बनाना मुश्किल होता है, और फिर यह थोड़ा आसान हो जाता है।”
जैसे-जैसे चीजें आसान होती गईं और मैकेंज़ी में सुधार होता गया, वह प्रतिदिन अधिक अच्छे बर्तन बनाने लगा:
प्रतिभा X प्रयास = कौशल साथ ही, उनके द्वारा दुनिया में लाए गए अच्छे बर्तनों की संख्या में भी वृद्धि हुई:
कौशल X प्रयास = उपलब्धि लगातार प्रयास से, मैकेंज़ी "ऐसी सबसे रोमांचक चीज़ें बनाने में माहिर होते जा रहे हैं जो लोगों के घरों में फिट बैठेंगी।" साथ ही, उसी लगन और मेहनत से वे और भी अधिक सफल हो गए हैं।

“गार्प एक स्वाभाविक कहानीकार थे।”
यह जॉन इरविंग के चौथे उपन्यास, द वर्ल्ड अकॉर्डिंग टू गार्प की एक पंक्ति है। इस उपन्यास के काल्पनिक नायक की तरह, इरविंग भी एक शानदार कहानी सुनाते हैं। उन्हें "आज के अमेरिकी साहित्य का महान कहानीकार" कहा गया है। अब तक, उन्होंने एक दर्जन से अधिक उपन्यास लिखे हैं, जिनमें से अधिकांश बेस्टसेलर रहे हैं और आधे पर फिल्में बन चुकी हैं। द वर्ल्ड अकॉर्डिंग टू गार्प को नेशनल बुक अवार्ड मिला, और इरविंग की पटकथा द साइडर हाउस रूल्स को अकादमी पुरस्कार मिला।
लेकिन गार्प के विपरीत, इरविंग जन्मजात प्रतिभाशाली नहीं थे। जहाँ गार्प "एक के बाद एक चीज़ें गढ़ सकते थे, और वे सटीक लगती थीं," वहीं इरविंग अपने उपन्यासों के मसौदे को बार-बार बदलते रहते थे। अपने शुरुआती लेखन

प्रयासों के बारे में इरविंग ने कहा है, "सबसे ज़्यादा, मैंने सब कुछ फिर से लिखा... मैंने अपनी प्रतिभा की कमी को गंभीरता से लेना शुरू कर दिया।" इरविंग को याद है कि हाई स्कूल में अंग्रेजी में उन्हें C– ग्रेड मिला था। SAT के मौखिक अनुभाग में उनका स्कोर 800 में से 475 था, जिसका मतलब है कि SAT देने वाले लगभग दो-तिहाई छात्रों ने उनसे बेहतर प्रदर्शन किया था। स्नातक होने के लिए उन्हें हाई स्कूल में एक साल और रुकना पड़ा ताकि उनके पास पर्याप्त क्रेडिट हों। इरविंग को याद है कि उनके शिक्षक उन्हें "आलसी" और "बेवकूफ" दोनों समझते थे।
इरविंग न तो आलसी थे और न ही मूर्ख। लेकिन उन्हें डिस्लेक्सिया की गंभीर समस्या थी: “मैं एक पिछड़ा हुआ छात्र था। … अगर मेरे सहपाठी इतिहास का असाइनमेंट एक घंटे में पढ़ लेते थे, तो मैं खुद को दो या तीन घंटे का समय देता था। अगर मैं वर्तनी नहीं सीख पाता था, तो मैं उन शब्दों की सूची बना लेता था जिनकी वर्तनी मैं सबसे ज़्यादा गलत लिखता था।” जब उनके अपने बेटे को डिस्लेक्सिया का पता चला, तो इरविंग को आखिरकार समझ आया कि वे खुद इतने कमज़ोर छात्र क्यों थे। इरविंग का बेटा अपने सहपाठियों की तुलना में काफ़ी धीरे पढ़ता था, “अपनी उंगली से वाक्य का अनुसरण करते हुए—जैसे मैं पढ़ता था, जैसे मैं अभी भी पढ़ता हूँ। जब तक मैंने उसे लिखा नहीं होता, मैं जो भी ‘यह’ लिखा होता है, उसे बहुत धीरे-धीरे—और अपनी उंगली से पढ़ता हूँ।” क्योंकि इरविंग को पढ़ना-लिखना आसानी से नहीं आता था, इसलिए उन्होंने सीखा कि "किसी भी काम को सच में अच्छे से करने के लिए, आपको अपनी क्षमता से कहीं ज़्यादा मेहनत करनी पड़ती है। मेरे मामले में, मैंने सीखा कि मुझे बस दुगना ध्यान देना होगा। मुझे यह एहसास हुआ कि किसी काम को बार-बार करने से, जो काम पहले कभी स्वाभाविक नहीं था, वह लगभग स्वाभाविक हो जाता है। आपको पता चलता है कि आपमें वह क्षमता है, और यह रातोंरात नहीं मिलती।"
क्या असाधारण प्रतिभा वाले लोग यह सबक सीखते हैं? क्या उन्हें पता चलता है कि किसी काम को बार-बार करने की क्षमता, संघर्ष करने की क्षमता, धैर्य रखने की क्षमता में महारत हासिल की जा सकती है - लेकिन रातोंरात नहीं?
कुछ लोग शायद सफल हो जाएं। लेकिन जो लोग शुरुआत में संघर्ष करते हैं, वे इसे बेहतर तरीके से सीख सकते हैं: इरविंग ने कहा, "मुझे जिस तरह के उपन्यास लिखने का आत्मविश्वास है, उसका एक कारण यह है कि मुझे अपनी उस क्षमता पर भरोसा है कि मैं किसी भी चीज को बार-बार पढ़ सकता हूं, चाहे वह कितनी भी

कठिन क्यों न हो।" अपने दसवें उपन्यास के बाद, इरविंग ने कहा, "एक लेखक के रूप में मैं सबसे अच्छा काम पुनर्लेखन में ही करता हूं। मैं किसी उपन्यास या पटकथा को संशोधित करने में उतना समय लगाता हूं जितना कि पहला मसौदा लिखने में लगता है।"
“दूसरों की तरह धाराप्रवाह पढ़ने और लिखने में असमर्थ होने के बारे में इरविंग ने कहा है, “यह मेरे लिए एक फायदा बन गया है। उपन्यास लिखते समय धीरे-धीरे आगे बढ़ने से किसी को कोई नुकसान नहीं होता। एक लेखक के रूप में किसी चीज को बार-बार दोहराने से भी किसी को कोई नुकसान नहीं होता।” निरंतर परिश्रम से इरविंग इतिहास के सबसे कुशल और विपुल लेखकों में से एक बन गए। परिश्रम से वे एक उस्ताद बने, और उनके परिश्रम से उनकी उस्ताद ने ऐसी कहानियाँ रचीं जिन्होंने मुझ समेत लाखों लोगों को प्रभावित किया।

ग्रैमी पुरस्कार विजेता संगीतकार और ऑस्कर नामांकित अभिनेता विल स्मिथ ने प्रतिभा, मेहनत, कौशल और उपलब्धि के बारे में बहुत सोचा है। उन्होंने एक बार कहा था, "मैंने खुद को कभी विशेष रूप से प्रतिभाशाली नहीं माना। मेरी उत्कृष्टता मेरी बेमिसाल, अथक परिश्रम करने की आदत में निहित है।"
विल की नज़र में, सफलता का मतलब है अंत तक डटे रहना। मनोरंजन जगत के दिग्गजों के बीच अपनी सफलता का कारण पूछे जाने पर विल ने कहा:
मुझमें जो एक बात सबसे अलग है, वो ये है कि मुझे ट्रेडमिल पर मर जाने से डर नहीं लगता। मैं किसी से कम मेहनत नहीं करूँगी, बस। हो सकता है आप मुझसे ज़्यादा प्रतिभाशाली हों, मुझसे ज़्यादा बुद्धिमान हों, मुझसे ज़्यादा आकर्षक हों। हो सकता है आप ये सब कुछ हों। नौ मामलों में आप मुझसे बेहतर हैं। लेकिन अगर हम साथ में ट्रेडमिल पर चढ़ते हैं, तो दो ही बातें होंगी: या तो आप पहले उतरेंगे, या मैं मर जाऊँगी। बात बस इतनी सी है।
1940 में, हार्वर्ड विश्वविद्यालय के शोधकर्ताओं के मन में भी यही विचार आया। "स्वस्थ युवा पुरुषों की विशेषताओं" को समझने के उद्देश्य से किए गए एक अध्ययन में, ताकि "लोगों को खुशहाल और अधिक सफल जीवन जीने में मदद मिल सके", 130 द्वितीय वर्ष के छात्रों को पांच मिनट तक ट्रेडमिल पर दौड़ने के लिए कहा गया। ट्रेडमिल को इतने तीव्र कोण पर सेट किया गया था और उसकी गति

इतनी तेज़ कर दी गई थी कि औसत व्यक्ति केवल चार मिनट तक ही उस पर टिक पाया। कुछ तो केवल डेढ़ मिनट तक ही टिक पाए।
ट्रेडमिल टेस्ट को जानबूझकर थका देने वाला बनाया गया था। न केवल शारीरिक रूप से बल्कि मानसिक रूप से भी। आधारभूत शारीरिक फिटनेस को मापकर और फिर उसे समायोजित करके, शोधकर्ताओं ने ट्रेडमिल टेस्ट को "सहनशक्ति और इच्छाशक्ति" का आकलन करने के लिए डिज़ाइन किया था। विशेष रूप से, हार्वर्ड के शोधकर्ता जानते थे कि तेज़ दौड़ना केवल एरोबिक क्षमता और मांसपेशियों की ताकत पर ही निर्भर नहीं करता, बल्कि इस बात पर भी निर्भर करता है कि "कोई व्यक्ति खुद को कितना आगे बढ़ाने को तैयार है या सजा बहुत ज़्यादा होने से पहले ही हार मानने की प्रवृत्ति रखता है।"
दशकों बाद, जॉर्ज वैलियंट नामक एक मनोचिकित्सक ने मूल ट्रेडमिल टेस्ट में शामिल युवा पुरुषों के बारे में आगे की जानकारी जुटाई। साठ वर्ष की आयु पार कर चुके इन पुरुषों से कॉलेज से स्नातक होने के बाद से हर दो साल में शोधकर्ताओं द्वारा संपर्क किया जाता रहा था, और हार्वर्ड में प्रत्येक के लिए प्रश्नावली, पत्राचार और गहन साक्षात्कारों के नोट्स से भरी एक संबंधित फाइल मौजूद थी। उदाहरण के लिए, शोधकर्ताओं ने प्रत्येक व्यक्ति की आय, करियर में प्रगति, बीमारी के कारण छुट्टी के दिन, सामाजिक गतिविधियाँ, काम और वैवाहिक जीवन से स्वयं की संतुष्टि, मनोचिकित्सकों के पास जाना और ट्रैंक्विलाइज़र जैसी मनोदशा को प्रभावित करने वाली दवाओं के उपयोग को नोट किया। यह सारी जानकारी वयस्कता में पुरुषों के समग्र मनोवैज्ञानिक समायोजन के अनुमानों में शामिल की गई।
पता चला कि बीस वर्ष की आयु में ट्रेडमिल परीक्षण में बिताया गया समय वयस्कता के दौरान मनोवैज्ञानिक समायोजन का एक आश्चर्यजनक रूप से विश्वसनीय संकेतक था। जॉर्ज और उनकी टीम ने माना कि ट्रेडमिल पर टिके रहना इस बात पर भी निर्भर करता है कि युवावस्था में ये पुरुष शारीरिक रूप से कितने फिट थे, और यह निष्कर्ष केवल यह दर्शाता है कि शारीरिक स्वास्थ्य बाद के मनोवैज्ञानिक कल्याण का पूर्वानुमान लगाता है। हालांकि, उन्होंने पाया कि आधारभूत शारीरिक फिटनेस को समायोजित करने से "दौड़ने के समय और मानसिक स्वास्थ्य के सहसंबंध पर बहुत कम प्रभाव पड़ा।"
दूसरे शब्दों में कहें तो, विल स्मिथ की बात में दम है। जीवन की मैराथन में हम कैसा प्रदर्शन करते हैं, इसमें प्रयास का बहुत महत्व होता है।

मैंने हाल ही में जॉर्ज से पूछा, "आप ट्रेडमिल पर कितनी देर तक टिके रहते?" मैं यह जानना चाहता था क्योंकि मेरी नज़र में जॉर्ज दृढ़ता की मिसाल हैं। अपने करियर की शुरुआत में, मनोचिकित्सा में अपनी रेजीडेंसी पूरी करने के कुछ ही समय बाद, जॉर्ज को ट्रेडमिल का डेटा मिला, साथ ही उस समय तक इकट्ठा की गई पुरुषों से जुड़ी सभी अन्य जानकारी भी। एक बैटन की तरह, यह अध्ययन एक शोध दल से दूसरे को सौंपा जाता रहा, लेकिन हर बार रुचि और उत्साह कम होता गया। जब तक कि यह उनके पास नहीं पहुंचा।
जॉर्ज ने इस अध्ययन को फिर से शुरू किया। उन्होंने डाक और फोन के ज़रिए उन लोगों से दोबारा संपर्क स्थापित किया और इसके अलावा, दुनिया के कोने-कोने की यात्रा करते हुए, हर एक से व्यक्तिगत रूप से साक्षात्कार भी लिया। अब अस्सी वर्ष से अधिक आयु के जॉर्ज, मूल अध्ययन में शामिल अधिकांश लोगों से अधिक समय तक जीवित रहे हैं। वे वर्तमान में मानव विकास पर अब तक के सबसे लंबे निरंतर अध्ययन पर अपनी चौथी पुस्तक लिख रहे हैं।
ट्रेडमिल पर अपनी लगन के बारे में मेरे सवाल के जवाब में जॉर्ज ने कहा, "ओह, मैं उतना दृढ़ नहीं हूँ। जब मैं हवाई जहाज में क्रॉसवर्ड पहेलियाँ हल करता हूँ, तो जब मैं थोड़ा निराश होता हूँ तो मैं हमेशा उत्तरों को देखता हूँ।" तो, क्रॉसवर्ड पहेलियों के मामले में यह बहुत ज्यादा दमदार नहीं है।
और जब घर में कोई चीज टूट जाती है, तो मैं उसे अपनी पत्नी को सौंप देता हूं, और वह उसे ठीक कर देती है।
मैंने पूछा, "तो आपको नहीं लगता कि आपमें दृढ़ता है?"
“हार्वर्ड का अध्ययन इसलिए सफल है क्योंकि मैं इसे लगातार और दृढ़ता से करता रहा हूँ। यही एक चीज़ है जिस पर मैंने अपनी नज़र रखी है। क्योंकि मैं इससे पूरी तरह मोहित हूँ। लोगों को आगे बढ़ते देखना इससे ज़्यादा दिलचस्प कुछ नहीं है।”
फिर, कुछ देर रुकने के बाद, जॉर्ज को अपने प्रीप स्कूल के दिन याद आए, जहाँ एक वर्सिटी ट्रैक एथलीट के रूप में उन्होंने पोल वॉल्टिंग में हिस्सा लिया था। अपनी परफॉर्मेंस सुधारने के लिए, वह और अन्य पोल वॉल्टर पुल-अप्स करते थे, जिन्हें वह "चिन-अप्स" कहते हैं, क्योंकि इसमें आप एक बार से लटककर शुरुआत करते हैं और फिर खुद को ऊपर खींचते हैं जहाँ आपकी ठोड़ी बस ऊपर रहती है, फिर आप नीचे आते हैं और यही प्रक्रिया दोहराते हैं।

“मैं किसी भी अन्य व्यक्ति की तुलना में अधिक चिन-अप्स कर सकता था। और ऐसा इसलिए नहीं था कि मैं बहुत एथलेटिक था—मैं नहीं था। इसका कारण यह था कि मैंने बहुत सारे चिन-अप्स किए। मैंने अभ्यास किया।”

जब विपुल लेखक और निर्देशक वुडी एलन से युवा कलाकारों के लिए उनकी सलाह के बारे में पूछा गया, तो उन्होंने एक बार कहा था:
मेरा अवलोकन यह था कि एक बार कोई व्यक्ति नाटक या उपन्यास पूरा कर लेता है, तो वह उसके मंचन या प्रकाशन की दिशा में काफी आगे बढ़ जाता है, इसके विपरीत अधिकांश लोग जो मुझसे कहते हैं कि उनकी महत्वाकांक्षा लेखन की है, लेकिन वे पहले ही स्तर पर असफल हो जाते हैं और वास्तव में कभी नाटक या पुस्तक नहीं लिख पाते।
या फिर, एलन के संक्षिप्त शब्दों में, "जीवन में 80 प्रतिशत सफलता केवल उपस्थित होने में ही निहित है।"
1980 के दशक में, जॉर्ज एच. डब्ल्यू. बुश और मारियो कुओमो दोनों ने अपने भाषणों में इस ज्ञानवर्धक कथन को बार-बार दोहराया, जिससे यह कहावत एक मुहावरा बन गई। इसलिए, भले ही रिपब्लिकन और डेमोक्रेटिक पार्टियों के इन नेताओं के कई मुद्दों पर मतभेद रहे हों, लेकिन वे इस बात पर पूरी तरह सहमत थे कि जो काम शुरू किया गया है उसे पूरा करना कितना महत्वपूर्ण है।
मैंने जॉर्ज वैलियंट से कहा कि अगर मैं 1940 में हार्वर्ड की शोध टीम में होता, तो मैं एक सुझाव देता। मैं उन युवकों को अगले दिन वापस आने और ट्रेडमिल टेस्ट दोबारा करने की अनुमति देता, अगर वे चाहें तो। मुझे लगता है कि कुछ लोग यह देखने के लिए वापस आते कि क्या वे ज़्यादा देर तक टिक सकते हैं, जबकि अन्य अपने पहले प्रयास से ही संतुष्ट हो जाते। शायद कुछ शोधकर्ता यह पूछते कि क्या उन्हें ज़्यादा देर तक टिके रहने के लिए कोई शारीरिक या मानसिक रणनीति पता है। और शायद ये लोग तीसरी और चौथी बार भी कोशिश करने में रुचि रखते।... फिर मैं इस आधार पर एक दृढ़ता स्कोर बनाता कि कितने लोग स्वेच्छा से वापस आकर यह देखने की कोशिश करते हैं कि क्या वे सुधार कर सकते हैं।
लगातार प्रयास करते रहना एक बात है, और मुझे लगता है कि यह असहज परिस्थितियों में भी अपनी प्रतिबद्धताओं को निभाने से जुड़ा है। लेकिन

अगले दिन फिर से प्रयास करने के लिए उत्सुकता के साथ प्रयास करना, मेरी राय में दृढ़ता का और भी बड़ा प्रमाण है। क्योंकि जब आप अगले दिन वापस नहीं आते — जब आप किसी प्रतिबद्धता से पूरी तरह मुंह मोड़ लेते हैं—तो आपका प्रयास शून्य हो जाता है। परिणामस्वरूप, आपके कौशल में सुधार रुक जाता है, और साथ ही, आप अपने मौजूदा कौशल से कुछ भी हासिल नहीं कर पाते।
ट्रेडमिल वास्तव में एक उपयुक्त उदाहरण है। कुछ अनुमानों के अनुसार, घर पर व्यायाम करने का उपकरण खरीदने वाले लगभग 40 प्रतिशत लोग बाद में कहते हैं कि उन्होंने इसका उपयोग अपेक्षा से कम किया। किसी भी व्यायाम सत्र में हम खुद को कितना ज़ोर लगाते हैं, यह मायने रखता है, लेकिन मुझे लगता है कि प्रगति में सबसे बड़ी बाधा यह है कि कभी-कभी हम व्यायाम करना पूरी तरह से बंद कर देते हैं। जैसा कि कोई भी कोच या एथलीट आपको बताएगा, लंबे समय तक निरंतर प्रयास करना ही सब कुछ है।
कितनी बार लोग किसी काम को शुरू करते हैं और फिर उसे पूरी तरह से छोड़ देते हैं? इस समय देशभर के कितने ट्रेडमिल, एक्सरसाइज बाइक और वेट सेट तहखानों में धूल फांक रहे हैं? कितने बच्चे खेल में हिस्सा लेते हैं और सीज़न खत्म होने से पहले ही छोड़ देते हैं? हममें से कितने लोग अपने सभी दोस्तों के लिए स्वेटर बुनने का वादा करते हैं, लेकिन सुई रखने से पहले आधी आस्तीन ही बुन पाते हैं? घर में सब्जी उगाने, खाद बनाने के डिब्बे रखने और खान-पान के मामले में भी यही हाल है। हममें से कितने लोग उत्साह और अच्छे इरादों से कुछ नया शुरू करते हैं, और फिर पहली असली बाधा, प्रगति में पहली लंबी रुकावट आने पर हमेशा के लिए हार मान लेते हैं?
ऐसा लगता है कि हममें से कई लोग जो काम शुरू करते हैं उसे बहुत जल्दी और बहुत बार छोड़ देते हैं। एक दृढ़ निश्चयी व्यक्ति एक दिन में जितनी मेहनत करता है, उससे कहीं अधिक महत्वपूर्ण यह है कि वह अगले दिन और उसके बाद भी, फिर से उसी लय में उठकर काम करने के लिए तैयार रहे।

अगर मेरा गणित लगभग सही है, तो किसी व्यक्ति की प्रतिभा दोगुनी हो लेकिन मेहनत आधी हो, फिर भी वह कौशल के समान स्तर तक पहुँच सकता है, लेकिन समय के साथ उसका उत्पादन काफी कम हो जाएगा। ऐसा इसलिए है क्योंकि जैसे-जैसे मेहनती लोग अपने कौशल में सुधार करते हैं, वे उस कौशल का उपयोग भी करते हैं

— जैसे मिट्टी के बर्तन बनाना, किताबें लिखना, फिल्में निर्देशित करना, संगीत कार्यक्रम प्रस्तुत करना। यदि इन बर्तनों, किताबों, फिल्मों और संगीत कार्यक्रमों की गुणवत्ता और मात्रा ही मायने रखती है, तो मेहनती व्यक्ति जो जन्मजात कुशल व्यक्ति के बराबर मेहनत करके सफलता प्राप्त कर लेता है, अंततः अधिक उपलब्धि हासिल करेगा।
विल स्मिथ बताते हैं, “प्रतिभा और कौशल का पृथक्करण उन लोगों के लिए सबसे बड़ी गलतफहमियों में से एक है जो उत्कृष्टता प्राप्त करने की कोशिश कर रहे हैं, जिनके सपने हैं, जो कुछ करना चाहते हैं। प्रतिभा तो स्वाभाविक रूप से होती है। कौशल केवल घंटों-घंटों तक अपने काम में लगे रहने से ही विकसित होता है।”
मैं यह भी कहना चाहूंगा कि कौशल और उपलब्धि एक ही चीज़ नहीं हैं। बिना प्रयास के, आपकी प्रतिभा आपकी अधूरी क्षमता से अधिक कुछ नहीं है। बिना प्रयास के, आपका कौशल वह है जो आप कर सकते थे लेकिन नहीं किया। प्रयास से प्रतिभा कौशल में बदल जाती है और साथ ही, प्रयास कौशल को उत्पादक बनाता है।

अध्याय 4

आप कितने साहसी हैं?

मैंने हाल ही में व्हार्टन स्कूल ऑफ बिजनेस में स्नातक छात्रों को दृढ़ता पर एक व्याख्यान दिया। पोडियम से अपने नोट्स हटाने से पहले ही, एक महत्वाकांक्षी उद्यमी ने मुझसे अपना परिचय देने के लिए तुरंत संपर्क किया।
वह बेहद आकर्षक थे—उनमें वह ऊर्जा और उत्साह कूट-कूटकर भरा था जो युवाओं को पढ़ाना इतना सुखद बनाता है। उन्होंने बड़ी बेताबी से मुझे एक कहानी सुनाई जो उनके अपने असाधारण साहस का उदाहरण थी। उसी साल की शुरुआत में, उन्होंने अपने स्टार्टअप के लिए हजारों डॉलर जुटाए थे, जिसके लिए उन्होंने अथक परिश्रम किया और कई रातों तक जागकर काम किया।
मैं प्रभावित हुआ और मैंने ऐसा कहा भी। लेकिन मैंने तुरंत यह भी जोड़ा कि दृढ़ता का मतलब तीव्रता से ज़्यादा सहनशक्ति है। “तो, अगर आप एक-दो साल बाद भी उसी ऊर्जा के साथ उस प्रोजेक्ट पर काम कर रहे हों, तो मुझे ईमेल करें। तब मैं आपकी दृढ़ता के बारे में और बता पाऊंगा।”
वह असमंजस में था। "खैर, हो सकता है कि कुछ वर्षों में मैं उसी काम पर न रहूँ।"
अच्छा कहा। शुरुआत में आशाजनक लगने वाले कई उद्यम अंततः असफल हो जाते हैं। कई आशावादी व्यावसायिक योजनाएँ अंततः निरर्थक हो जाती हैं।
"ठीक है, हो सकता है कि यह विशेष स्टार्टअप वह न हो जिस पर आप काम कर रहे हों। लेकिन अगर आप उसी उद्योग में काम नहीं कर रहे हैं, अगर आप किसी पूरी तरह से असंबंधित काम में लगे हैं, तो मुझे यकीन नहीं है कि आपकी कहानी दृढ़ता को दर्शाती है।"
“आपका मतलब है, एक ही कंपनी में रहना?” उसने पूछा।
“ज़रूरी नहीं। लेकिन एक तरह के काम से दूसरे तरह के काम में भटकना—एक कौशल से बिल्कुल अलग कौशल की ओर जाना—यह वो नहीं है जो मेहनती लोग करते हैं।” लेकिन क्या होगा अगर मैं बहुत घूमता-फिरता रहूं और ऐसा करते समय मैं बहुत कड़ी मेहनत कर रहा हूं?
“दृढ़ता का मतलब सिर्फ बेहद मेहनत करना ही नहीं है। यह तो इसका सिर्फ एक हिस्सा है।”

विराम।
"क्यों?"
“खैर, पहली बात तो यह है कि उत्कृष्टता हासिल करने का कोई शॉर्टकट नहीं है। असली विशेषज्ञता विकसित करना, कठिन समस्याओं को हल करना, इन सब में समय लगता है—जितना लोग सोचते हैं उससे कहीं ज़्यादा। और फिर, आपको उन कौशलों को लागू करना होता है और ऐसे सामान या सेवाएं बनानी होती हैं जो लोगों के लिए उपयोगी हों। रोम एक दिन में नहीं बना था।”
वह सुन रहा था, इसलिए मैंने बोलना जारी रखा।
और सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि दृढ़ता का अर्थ है किसी ऐसी चीज पर काम करना जिसकी आप इतनी परवाह करते हैं कि आप उसके प्रति वफादार रहने को तैयार हों।
“यह वही काम करना है जो आपको पसंद है। मैं यह बात समझता हूं।”
"हाँ, इसका मतलब है कि आप जो पसंद करते हैं वही करें, लेकिन सिर्फ प्यार में पड़ना ही नहीं, बल्कि प्यार को बनाए रखना भी।"

आप कितने दृढ़ निश्चयी हैं? नीचे दृढ़ता पैमाने का वह संस्करण दिया गया है जिसे मैंने वेस्ट प्वाइंट में अपने अध्ययन के लिए विकसित किया था और जिसका उपयोग मैंने इस पुस्तक में वर्णित अन्य अध्ययनों में भी किया है। प्रत्येक वाक्य को पढ़ें और दाईं ओर दिए गए उस बॉक्स पर सही का निशान लगाएं जो आपको उचित लगे। प्रश्नों पर अधिक विचार न करें। इसके बजाय, बस अपने आप से पूछें कि आप अपने सहकर्मियों, दोस्तों या परिवार के सदस्यों के साथ-साथ "अधिकांश लोगों" से कैसे तुलना करते हैं।

	Not at all like me	Not much like me	Some-what like me	Mostly like me	Very much like me
1. New ideas and projects sometimes distract me from previous ones.	5	4	3	2	1
2. Setbacks don't discourage me. I don't give up easily.	1	2	3	4	5
3. I often set a goal but later choose to pursue a different one.	5	4	3	2	1
4. I am a hard worker.	1	2	3	4	5
5. I have difficulty maintaining my focus on projects that take more than a few months to complete.	5	4	3	2	1
6. I finish whatever I begin.	1	2	3	4	5
7. My interests change from year to year.	5	4	3	2	1
8. I am diligent. I never give up.	1	2	3	4	5
9. I have been obsessed with a certain idea or project for a short time but later lost interest.	5	4	3	2	1
10. I have overcome setbacks to conquer an important challenge.	1	2	3	4	5

[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 10 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 5 ([illegible] [illegible]) [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 1 ([illegible] [illegible] [illegible]) [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

20%	3.0
30%	3.3
40%	3.5
50%	3.8
60%	3.9
70%	4.1
80%	4.3
90%	4.5
95%	4.7
99%	4.9

[illegible]
[illegible]
[illegible]

यह लगातार दिखने वाला पैटर्न—जिसमें लगन के मुकाबले दृढ़ता के अंक अधिक होते हैं—इस बात का संकेत है कि लगन और दृढ़ता बिल्कुल एक जैसी चीजें नहीं हैं। इस अध्याय के बाकी हिस्से में, मैं समझाऊंगा कि वे कैसे भिन्न हैं और उन्हें एक संपूर्ण इकाई के दो भागों के रूप में कैसे समझा जाए।

ग्रिट स्केल का उपयोग करते समय, आपने शायद गौर किया होगा कि जुनून से संबंधित किसी भी प्रश्न में यह नहीं पूछा गया कि आप अपने लक्ष्यों के प्रति कितने दृढ़ संकल्पित हैं। यह थोड़ा अजीब लग सकता है, क्योंकि जुनून शब्द का प्रयोग अक्सर तीव्र भावनाओं को व्यक्त करने के लिए किया जाता है। बहुत से लोगों के लिए, जुनून का अर्थ है आसक्ति या जुनून। लेकिन सफलता के लिए आवश्यक गुणों के बारे में साक्षात्कारों में, उच्च उपलब्धि हासिल करने वाले अक्सर एक अलग प्रकार की प्रतिबद्धता की बात करते हैं। तीव्रता के बजाय, उनकी बातों में बार-बार जो बात सामने आती है, वह है समय के साथ निरंतरता।
उदाहरण के लिए, मैंने ऐसे शेफ के बारे में सुना है जो जूलिया चाइल्ड को टीवी पर देखते हुए बड़े हुए और वयस्क होने पर भी खाना पकाने के प्रति उतने ही आकर्षित रहे। मैंने ऐसे निवेशकों के बारे में सुना है जिनकी वित्तीय बाजारों के प्रति जिज्ञासा निवेश के अपने चौथे या पाँचवें दशक में भी उतनी ही तीव्र है जितनी उनके ट्रेडिंग के पहले दिन थी। मैंने ऐसे गणितज्ञों के बारे में सुना है जो एक ही समस्या पर वर्षों तक दिन-रात काम करते रहते हैं, बिना एक बार भी यह सोचे कि, "अरे, इस प्रमेय को छोड़ो! मैं कुछ और करता हूँ।" और इसीलिए आपके पैशन स्कोर को निर्धारित करने वाले प्रश्न आपसे यह सोचने के लिए कहते हैं कि आप समय के साथ अपने लक्ष्यों पर कितनी दृढ़ता से टिके रहते हैं। क्या निरंतर, अटूट समर्पण को व्यक्त करने के लिए जुनून सही शब्द है? कुछ लोग कह सकते हैं कि मुझे इससे बेहतर शब्द ढूंढना चाहिए। शायद हाँ। लेकिन महत्वपूर्ण बात यह है कि विचार ही क्या है: उत्साह आम है। दृढ़ता दुर्लभ है।
उदाहरण के तौर पर, जेफरी गेटलमैन को ही लीजिए। लगभग एक दशक से जेफ न्यूयॉर्क टाइम्स के पूर्वी अफ्रीका ब्यूरो प्रमुख रहे हैं। 2012 में, पूर्वी अफ्रीका में संघर्ष पर अपनी कवरेज के लिए उन्हें पुलित्जर

पुरस्कार से सम्मानित किया गया। अंतरराष्ट्रीय पत्रकारिता जगत में वे एक तरह से सेलिब्रिटी हैं, और अपनी जान जोखिम में डालकर भी खबरें कवर करने के साहस और अकल्पनीय रूप से भयावह घटनाओं को निडरता से रिपोर्ट करने की तत्परता के लिए उनकी व्यापक रूप से प्रशंसा की जाती है।
जेफ से मेरी मुलाकात तब हुई जब हम दोनों अपनी शुरुआती बीसियों में थे। उस समय हम दोनों ऑक्सफोर्ड विश्वविद्यालय में स्नातकोत्तर की पढ़ाई कर रहे थे। मेरे लिए, यह मैककिन्सी में काम करने से पहले, अध्यापन कार्य शुरू करने से पहले और मनोवैज्ञानिक बनने से पहले का समय था। जेफ के लिए, यह उनकी पहली समाचार रिपोर्ट लिखने से पहले का समय था। मुझे लगता है कि यह कहना सही होगा कि उस समय हम दोनों में से किसी को भी यह ठीक से पता नहीं था कि बड़े होकर हम क्या बनना चाहते हैं—और हम दोनों ही इसे जानने की पूरी कोशिश कर रहे थे।
हाल ही में मेरी जेफ से फोन पर बातचीत हुई। वह नैरोबी में थे, जो अफ्रीका के अन्य हिस्सों की यात्राओं के बीच उनका घर है। हर कुछ मिनटों में हमें एक-दूसरे से पूछना पड़ता था कि क्या हमारी आवाज़ सुनाई दे रही है। अपने सहपाठियों के बारे में बातें करने और अपने बच्चों के बारे में जानकारी साझा करने के बाद, मैंने जेफ से जुनून के विचार पर सोचने और यह उनके जीवन में कैसे सामने आया, इस बारे में पूछा।
“काफी लंबे समय से, मुझे यह स्पष्ट रूप से पता था कि मैं कहाँ रहना चाहता हूँ,” जेफ ने मुझसे कहा। “और वह जुनून पूर्वी अफ्रीका में रहना और काम करना है।”
"ओह, मुझे पता नहीं था—मैंने सोचा था कि पत्रकारिता आपकी रुचि का विषय है, न कि दुनिया का कोई विशेष क्षेत्र। अगर आपको सिर्फ पत्रकार बनने या सिर्फ पूर्वी अफ्रीका में रहने का विकल्प दिया जाए, तो आप क्या चुनेंगे?"
मुझे उम्मीद थी कि जेफ पत्रकारिता को चुनेगा। उसने ऐसा नहीं किया। “देखिए, पत्रकारिता मेरे लिए एकदम सही है। मुझे हमेशा से लेखन में रुचि रही है। मुझे हमेशा से नई परिस्थितियों में सहज महसूस करना अच्छा लगता है। पत्रकारिता का टकराव वाला पहलू भी मेरे व्यक्तित्व से मेल खाता है। मुझे सत्ता को चुनौती देना पसंद है। लेकिन मुझे लगता है कि पत्रकारिता एक तरह से मेरे लक्ष्य को प्राप्त करने का साधन रही है।”

जेफ का जुनून कई वर्षों के दौरान धीरे-धीरे विकसित हुआ। और यह केवल निष्क्रिय खोज की प्रक्रिया नहीं थी—अपने भीतर छिपे किसी अनमोल रत्न को उजागर करना नहीं—बल्कि सक्रिय निर्माण की प्रक्रिया थी। जेफ ने न केवल अपने जुनून की तलाश की, बल्कि उसे सृजित करने में भी योगदान दिया। इवान्स्टन, इलिनोइस से इथाका, न्यूयॉर्क में आकर बसने वाले जेफ ने अठारह वर्ष की आयु में अपने भविष्य के करियर की कल्पना भी नहीं की थी। कॉर्नेल विश्वविद्यालय में उन्होंने दर्शनशास्त्र में स्नातक की उपाधि प्राप्त की, जिसका एक कारण यह भी था कि "इसकी आवश्यकताओं को पूरा करना सबसे आसान था।" फिर, प्रथम वर्ष के बाद की गर्मियों में, उन्होंने पूर्वी अफ्रीका का दौरा किया। और यहीं से शुरुआत हुई: "मैं इसे शब्दों में बयान नहीं कर सकता। इस जगह ने मुझे पूरी तरह से चकित कर दिया। यहाँ एक ऐसी भावना थी जिससे मैं जुड़ना चाहता था, और मैं इसे अपने जीवन का हिस्सा बनाना चाहता था।" कॉर्नेल लौटते ही जेफ ने स्वाहिली भाषा के पाठ्यक्रम लेना शुरू कर दिया और दूसरे वर्ष की पढ़ाई पूरी करने के बाद, उन्होंने एक साल का अवकाश लेकर दुनिया भर में पैदल यात्रा की। उस यात्रा के दौरान, वे पूर्वी अफ्रीका लौट आए और वहाँ उन्हें वही आश्चर्य का अनुभव हुआ जो उन्हें पहली बार यात्रा करने पर हुआ था।
फिर भी, यह स्पष्ट नहीं था कि वह वहाँ अपना जीवन कैसे व्यतीत करेगा। उसने पत्रकारिता को अपने करियर के रूप में कैसे चुना? जेफ के लेखन की प्रशंसा करने वाले एक प्रोफेसर ने ऐसा सुझाव दिया था, और जेफ को याद है कि उसने सोचा था, "यह अब तक का सबसे मूर्खतापूर्ण विचार है जो मैंने सुना है... कौन एक उबाऊ अखबार के लिए काम करना चाहेगा?" (मुझे भी एक बार प्रोफेसर बनने के बारे में यही ख्याल आया था: कौन एक उबाऊ प्रोफेसर बनना चाहेगा?) अंततः, जेफ ने छात्र अखबार, कॉर्नेल डेली सन के लिए काम किया - लेकिन एक फोटोग्राफर के रूप में, लेखक के रूप में नहीं।
“जब मैं ऑक्सफोर्ड पहुंचा, तो मैं पढ़ाई के मामले में काफी असमंजस में था। ऑक्सफोर्ड के प्रोफेसरों को यह जानकर बहुत हैरानी हुई कि मुझे वास्तव में पता नहीं था कि मैं क्या करना चाहता हूं। वे मुझसे कहने लगे, ‘तुम यहां क्यों हो? यह एक गंभीर संस्थान है। तुम्हें यह पक्का पता होना चाहिए कि तुम क्या पढ़ना चाहते हो, वरना तुम्हें यहां नहीं होना चाहिए।’”

उस समय मेरा अनुमान था कि जेफ फोटोग्राफी में अपना करियर बनाएगा। वह मुझे रॉबर्ट किंकेड की याद दिलाता था, जो एक अनुभवी और समझदार फोटोग्राफर था और जिसका किरदार क्लिंट ईस्टवुड ने फिल्म 'द ब्रिजेस ऑफ मैडिसन काउंटी' में निभाया था, जो लगभग उसी समय रिलीज़ हुई थी जब हम दोस्त बने थे। दरअसल, मुझे आज भी वे तस्वीरें याद हैं जो जेफ ने मुझे बीस साल पहले दिखाई थीं। मुझे लगा था कि वे नेशनल ज्योग्राफिक की हैं, लेकिन असल में उसने उन्हें खुद खींचा था।
ऑक्सफ़ोर्ड में अपने दूसरे वर्ष तक, उन्हें एहसास हो गया कि पत्रकारिता उनके लिए और भी बेहतर विकल्प है: "जब मैंने पत्रकारिता के बारे में और अधिक जाना और यह समझा कि इससे मुझे अफ्रीका वापस जाने का मौका मिल सकता है, और यह वास्तव में कितना मजेदार होगा, और मैं पत्रकारिता के बारे में अपनी शुरुआती कल्पना से कहीं अधिक रचनात्मक रूप से लिख सकता हूँ, तो मैंने तय किया, 'छोड़ो, यही तो मैं करने जा रहा हूँ।' मैंने एक बहुत ही सुनियोजित मार्ग चुना जो संभव था, क्योंकि पत्रकारिता उद्योग बहुत ही पदानुक्रमित था, और यह स्पष्ट था कि A से B, C से D, इत्यादि तक कैसे पहुँचा जाए।"
पहला कदम ऑक्सफोर्ड के छात्र अखबार, चेरवेल के लिए लिखना था। दूसरा कदम विस्कॉन्सिन के एक छोटे अखबार में ग्रीष्मकालीन इंटर्नशिप करना था। तीसरा कदम फ्लोरिडा के सेंट पीटर्सबर्ग टाइम्स में मेट्रो बीट पर काम करना था। तीसरा कदम लॉस एंजिल्स टाइम्स था। पांचवा कदम अटलांटा में न्यूयॉर्क टाइम्स के राष्ट्रीय संवाददाता के रूप में काम करना था। पांचवा कदम युद्ध की खबरें कवर करने के लिए विदेश भेजा जाना था, और 2006 में—अपने लक्ष्य को निर्धारित करने के एक दशक से कुछ अधिक समय बाद—वह अंततः चौथे कदम पर पहुँच गए: न्यूयॉर्क टाइम्स के पूर्वी अफ्रीका ब्यूरो प्रमुख बन गए।
“यह एक बेहद घुमावदार सफर था जो मुझे कई जगहों पर ले गया। यह मुश्किल, निराशाजनक, मनोबल तोड़ने वाला, डरावना और न जाने क्या-क्या था। लेकिन आखिरकार, मैं यहाँ पहुँच गया। मैं ठीक उसी जगह पहुँच गया जहाँ मैं होना चाहता था।”
कई अन्य दृढ़ संकल्पित लोगों की तरह, जेफ गेटलमैन के लिए जुनून का जो अर्थ है, उसे समझने के लिए जुनून की तुलना आतिशबाजी से करना बेमानी लगता है। आतिशबाजी तेज रोशनी के साथ फूटती है, लेकिन जल्दी ही बुझ जाती है, बस धुएं

के गुबार और उस शानदार पल की एक याद रह जाती है। इसके विपरीत, जेफ की यात्रा जुनून को एक दिशासूचक यंत्र की तरह दर्शाती है—वह चीज जिसे बनाने, सुधारने और अंततः सही करने में समय लगता है, और जो फिर आपको उस लंबे और घुमावदार रास्ते पर मार्गदर्शन करती है जहाँ आप अंततः पहुंचना चाहते हैं।

सिएटल सीहॉक्स के कोच पीट कैरोल इसे इस तरह कहते हैं: "क्या आपके पास जीवन का कोई दर्शन है?"
हममें से कुछ लोगों के लिए यह सवाल बेतुका लगता है। हम शायद कहें: ठीक है, मैं बहुत सी चीजों पर काम कर रहा हूँ। बहुत सारे लक्ष्य हैं। बहुत सारी परियोजनाएँ हैं। आपका मतलब किससे है?
लेकिन अन्य लोगों को दृढ़ विश्वास के साथ उत्तर देने में कोई समस्या नहीं होती: यही तो मैं चाहता हूँ।
जब आप पीट के लक्ष्य के स्तर को समझ लेते हैं, तो सब कुछ थोड़ा स्पष्ट हो जाता है। वह आपसे यह नहीं पूछ रहा है कि आप आज या इस साल क्या पूरा करना चाहते हैं। वह पूछ रहा है कि आप जीवन से क्या हासिल करना चाहते हैं। दृढ़ता के संदर्भ में, वह आपके जुनून के बारे में पूछ रहा है।
पीट का सिद्धांत है: हर काम को पहले से कहीं बेहतर तरीके से करो। जेफ की तरह, उन्हें भी यह समझने में थोड़ा समय लगा कि व्यापक अर्थ में उनका लक्ष्य क्या है। उनके कोचिंग करियर के सबसे बुरे दौर में एक निर्णायक मोड़ आया: न्यू इंग्लैंड पैट्रियट्स के मुख्य कोच के पद से बर्खास्त होने के ठीक बाद। यह उनके जीवन का पहला और एकमात्र वर्ष था जब पीट न तो फुटबॉल खेल रहे थे और न ही कोचिंग दे रहे थे। उस समय, उनके एक अच्छे दोस्त ने उन्हें अगली नौकरी चुनने से कहीं अधिक अमूर्त चीज़ पर विचार करने के लिए प्रेरित किया: "तुम्हें एक दर्शन विकसित करना होगा।"
पीट को एहसास हुआ कि उनके पास कोई विचारधारा नहीं थी और उन्हें इसकी आवश्यकता थी: "अगर मुझे कभी फिर से किसी संगठन को चलाने का मौका मिला, तो मुझे एक ऐसी विचारधारा के साथ तैयार रहना होगा जो मेरे सभी कार्यों को निर्देशित करे।" पीट ने बहुत सोचा-समझा: "अगले हफ्तों और महीनों में मेरा जीवन नोट्स लिखने और फाइलों को भरने में ही बीत गया।" उसी समय, वह जॉन वुडन

[illegible]

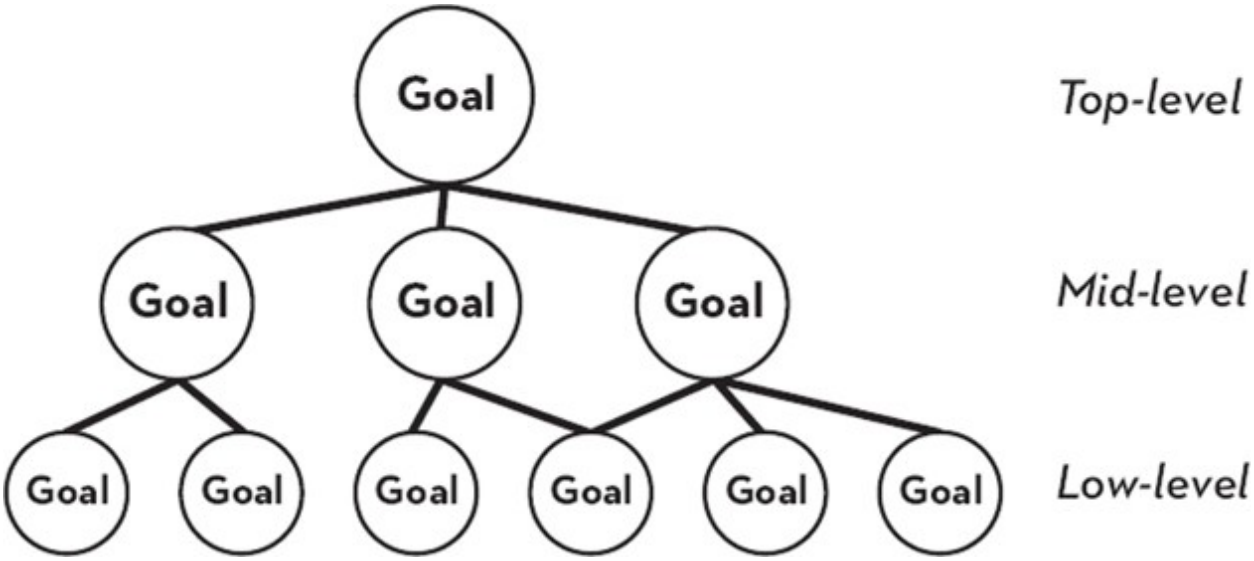
[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

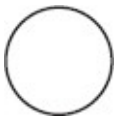

Goal
Goal
Goal
Goal
Goal
Goal
Goal
Goal
Top-level
Mid-level
Low-level

[illegible]

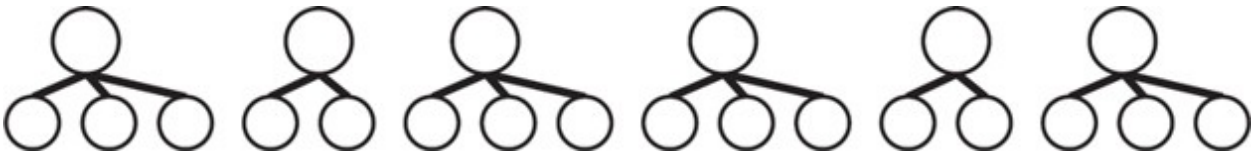
पड़े और धूप में टैनिंग न कर सकूँ क्योंकि कहीं धूप से जलने के कारण मैं कुछ दिनों तक पिचिंग न कर पाऊँ, तो मैं कभी भी बिना शर्ट के धूप में नहीं निकलता।...अगर इसका मतलब यह है कि मुझे अपने बाएं हाथ से कुत्तों को सहलाना है या बाएं हाथ से आग में लकड़ियाँ डालनी हैं, तो मैं वह भी करता हूँ। अगर इसका मतलब यह है कि सर्दियों में वजन कम रखने के लिए मुझे चॉकलेट चिप कुकीज़ की जगह पनीर खाना पड़े, तो मैं पनीर खाता हूँ।
सीवर द्वारा वर्णित जीवन निराशाजनक लगता है। लेकिन सीवर इसे इस तरह नहीं देखते थे: “गेंदबाजी ही मुझे खुशी देती है। मैंने अपना जीवन इसी को समर्पित कर दिया है। … मैंने तय कर लिया है कि मुझे क्या करना है। जब मैं अच्छी गेंदबाजी करता हूँ तो मुझे खुशी मिलती है, इसलिए मैं केवल वही काम करता हूँ जो मुझे खुश रहने में मदद करते हैं।”
जुनून से मेरा तात्पर्य केवल किसी चीज़ के प्रति लगाव होना नहीं है। मेरा तात्पर्य है कि आप उसी परम लक्ष्य के प्रति अटूट, निष्ठावान और स्थिर भाव से समर्पित हैं। आप अस्थिर नहीं हैं। हर दिन, आप उन्हीं सवालों के बारे में सोचते हुए उठते हैं जिनके बारे में सोचते हुए आप सोए थे। एक तरह से, आप एक ही दिशा में अग्रसर हैं, किसी अन्य मंजिल की ओर कदम बढ़ाने के बजाय आगे बढ़ने के लिए हमेशा तत्पर रहते हैं। चरम स्थिति में, आपके इस लक्ष्य पर अत्यधिक ध्यान केंद्रित करने को जुनून कहा जा सकता है। आपके अधिकांश कार्यों का महत्व आपके परम लक्ष्य, आपके जीवन दर्शन के प्रति उनकी निष्ठा से ही उत्पन्न होता है।
आपने अपनी प्राथमिकताओं को सही क्रम में रखा है।

दृढ़ता का अर्थ है किसी सर्वोच्च लक्ष्य को लंबे समय तक दृढ़ बनाए रखना। इसके अलावा, जैसा कि पीट कैरोल कह सकते हैं, यह "जीवन दर्शन" इतना रोचक और महत्वपूर्ण है कि यह आपकी जागृत अवस्था की अधिकांश गतिविधियों को व्यवस्थित करता है। दृढ़ निश्चयी लोगों में, अधिकांश मध्य-स्तरीय और निम्न-स्तरीय लक्ष्य किसी न किसी रूप में उस अंतिम लक्ष्य से जुड़े होते हैं। इसके विपरीत, दृढ़ता की कमी कम सुसंगत लक्ष्य संरचनाओं से उत्पन्न हो सकती है।

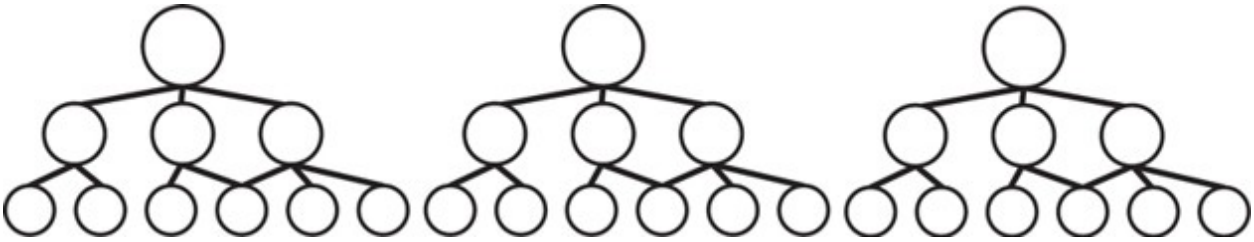
दृढ़ संकल्प की कमी कई तरह से सामने आ सकती है। मैंने कई ऐसे युवाओं से मुलाकात की है जो अपने सपने को शब्दों में व्यक्त कर सकते हैं—उदाहरण के लिए, डॉक्टर बनना या एनबीए में बास्केटबॉल खेलना—और कल्पना भी कर सकते हैं कि यह कितना अद्भुत होगा, लेकिन वे उन मध्य-स्तरीय और निम्न-स्तरीय लक्ष्यों को नहीं बता पाते जो उन्हें वहां तक पहुंचाएंगे। उनके लक्ष्य क्रम में एक शीर्ष-स्तरीय लक्ष्य तो होता है, लेकिन कोई सहायक मध्य-स्तरीय या निम्न-स्तरीय लक्ष्य नहीं होते।



मेरी अच्छी दोस्त और साथी मनोवैज्ञानिक गैब्रिएल ओटिंगेन इसे "सकारात्मक कल्पना" कहती हैं। गैब्रिएल के शोध से पता चलता है कि बिना यह सोचे कि भविष्य में क्या बाधाएं हैं, सकारात्मक भविष्य की कल्पना में खो जाने से अल्पकालिक लाभ तो मिलते हैं, लेकिन दीर्घकालिक नुकसान होते हैं। अल्पकालिक रूप से, डॉक्टर बनने की आपकी आकांक्षा के बारे में आप बहुत अच्छा महसूस करते हैं। दीर्घकालिक रूप से, आप अपने लक्ष्य को प्राप्त न कर पाने की निराशा के साथ जीते हैं।
मुझे लगता है कि इससे भी अधिक आम बात यह है कि कई मध्य-स्तरीय लक्ष्य होते हैं जो किसी एकीकृत, शीर्ष-स्तरीय लक्ष्य से मेल नहीं खाते हैं:



या फिर कुछ ऐसे प्रतिस्पर्धी लक्ष्य क्रम हों जो आपस में किसी भी तरह से जुड़े हुए न हों:



कुछ हद तक, लक्ष्यों का टकराव मानवीय अस्तित्व का एक अनिवार्य पहलू है। उदाहरण के लिए, एक पेशेवर के रूप में मेरे लक्ष्यों की प्राथमिकता अलग है और एक माँ के रूप में दूसरी। यहाँ तक कि टॉम सीवर भी मानते हैं कि एक पेशेवर बेसबॉल खिलाड़ी के रूप में यात्रा और अभ्यास के व्यस्त कार्यक्रम के कारण उन्हें अपनी पत्नी और बच्चों के साथ उतना समय बिताने का अवसर नहीं मिलता था जितना वे चाहते थे। इसलिए, भले ही पिचिंग उनका पेशेवर जुनून था, फिर भी उनके लिए अन्य लक्ष्य भी महत्वपूर्ण थे।
सीवर की तरह, मेरे भी काम के लिए एक ही लक्ष्य है: बच्चों के विकास में मदद करने के लिए मनोवैज्ञानिक विज्ञान का उपयोग करना। लेकिन मेरा एक अलग लक्ष्य भी है, जिसमें अपनी दो बेटियों के लिए एक बेहतरीन माँ बनना शामिल है। जैसा कि हर कामकाजी माता-पिता जानते हैं, दो "सर्वोत्तम चिंताओं" को संभालना आसान नहीं होता। ऐसा लगता है कि समय, ऊर्जा या ध्यान कभी भी पर्याप्त नहीं होता। मैंने इस तनाव के साथ जीना सीख लिया है। एक युवा महिला के रूप में, मैंने विकल्पों पर विचार किया - अपना करियर न बनाना या परिवार न पालना - और यह तय किया कि नैतिक रूप से, कोई "सही निर्णय" नहीं है, केवल वही निर्णय सही है जो मेरे लिए उपयुक्त हो।
इसलिए, यह विचार कि हमारे जीवन का हर क्षण एक सर्वोच्च लक्ष्य द्वारा निर्देशित होना चाहिए, एक आदर्शवादी अतिशयोक्ति है जो शायद हममें से सबसे दृढ़ निश्चयी लोगों के लिए भी वांछनीय न हो। फिर भी, मेरा तर्क है कि मध्य-स्तरीय और निम्न-स्तरीय कार्य लक्ष्यों की लंबी सूचियों को इस आधार पर छोटा किया जा सकता है कि वे सर्वोच्च महत्व के लक्ष्य को किस प्रकार पूरा करते हैं। और मेरा मानना है कि किसी भी अन्य लक्ष्य की तुलना में एक सर्वोच्च पेशेवर लक्ष्य आदर्श है।
संक्षेप में, हमारे लक्ष्य क्रम जितने अधिक एकीकृत, संरेखित और समन्वित होंगे, उतना ही बेहतर होगा।

वारेन बफेट—स्वयं निर्मित अरबपति, जिनकी व्यक्तिगत संपत्ति, जो उन्होंने अपने जीवनकाल में ही अर्जित की है, हार्वर्ड विश्वविद्यालय के बंदोबस्ती कोष से लगभग दोगुनी है—ने कथित तौर पर अपने पायलट को प्राथमिकता तय करने के लिए एक सरल तीन-चरणीय प्रक्रिया बताई।
कहानी कुछ इस तरह है: बफेट अपने भरोसेमंद पायलट की ओर मुड़ते हैं और कहते हैं कि उसके सपने बफेट को उनकी मंज़िल तक पहुंचाने से कहीं बड़े होंगे। पायलट स्वीकार करता है कि हां, उसके सपने बड़े हैं। और फिर बफेट उसे तीन चरणों के बारे में बताते हैं।
सबसे पहले, आप पच्चीस करियर लक्ष्यों की एक सूची लिखें।
दूसरा, आप आत्ममंथन करें और अपने लिए सबसे महत्वपूर्ण पांच लक्ष्यों को चिह्नित करें। सिर्फ पांच।
तीसरा, उन बीस लक्ष्यों पर ध्यान से विचार करें जिन्हें आपने चिह्नित नहीं किया है। इन्हें हर कीमत पर नज़रअंदाज़ करें। ये ही आपका ध्यान भटकाते हैं; ये आपका समय और ऊर्जा बर्बाद करते हैं, और आपका ध्यान उन लक्ष्यों से हटा देते हैं जो ज़्यादा महत्वपूर्ण हैं।
जब मैंने पहली बार यह कहानी सुनी, तो मैंने सोचा, भला किसके पास पच्चीस अलग-अलग करियर लक्ष्य हो सकते हैं? यह तो कुछ अजीब सा है, है ना? फिर मैंने एक लाइन वाले कागज पर उन सभी परियोजनाओं को लिखना शुरू किया जिन पर मैं वर्तमान में काम कर रहा हूँ। जब मैं बत्तीसवीं लाइन पर पहुँचा, तो मुझे एहसास हुआ कि इस अभ्यास से मुझे फायदा हो सकता है।
दिलचस्प बात यह है कि मेरे मन में अनायास ही जो लक्ष्य आए, उनमें से अधिकतर मध्यम स्तर के लक्ष्य थे। जब लोगों से कई लक्ष्य लिखने को कहा जाता है, न कि केवल एक, तो वे आम तौर पर इसी स्तर के लक्ष्य चुनते हैं।
प्राथमिकता तय करने में मदद के लिए, मैंने कुछ कॉलम जोड़े जिनसे मुझे यह समझने में मदद मिली कि ये प्रोजेक्ट कितने दिलचस्प और महत्वपूर्ण हैं। मैंने प्रत्येक लक्ष्य को 1 से 10 के पैमाने पर, सबसे कम दिलचस्प से सबसे अधिक दिलचस्प और फिर सबसे कम दिलचस्प से सबसे अधिक महत्वपूर्ण के क्रम में रेटिंग दी। इन अंकों को गुणा करके मैंने 1 से 100 तक की एक संख्या प्राप्त

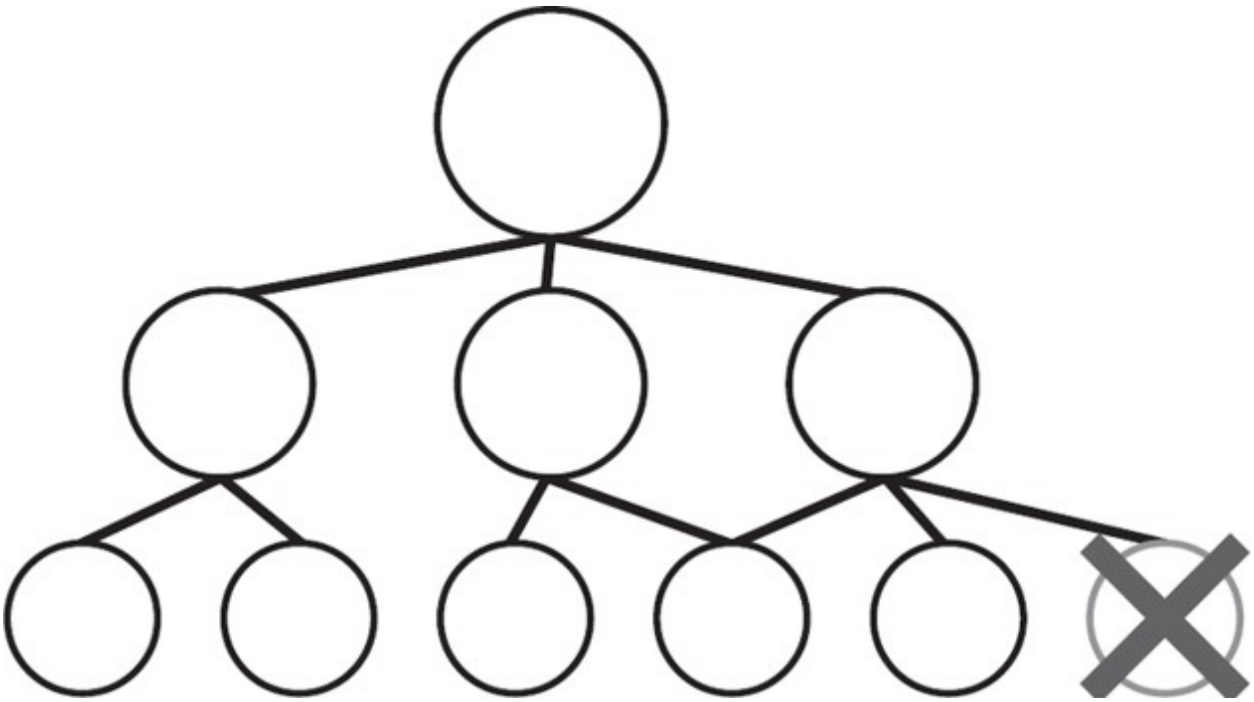
की। मेरे किसी भी लक्ष्य की "दिलचस्पी x महत्व" रेटिंग 100 से अधिक नहीं थी, और न ही किसी की 1 से कम थी।
फिर मैंने बफेट की सलाह मानने की कोशिश की और केवल कुछ सबसे दिलचस्प और महत्वपूर्ण लक्ष्यों को चिह्नित किया, बाकी को हर कीमत पर टालने वाली श्रेणी में डाल दिया।
मैंने कोशिश की, लेकिन मैं ऐसा नहीं कर सका।
एक-दो दिन यह सोचने के बाद कि कौन सही था—मैं या वॉरेन बफेट—मुझे एहसास हुआ कि मेरे कई लक्ष्य वास्तव में एक-दूसरे से जुड़े हुए थे। दरअसल, उनमें से अधिकतर लक्ष्य एक ही अंतिम लक्ष्य की ओर बढ़ने के साधन मात्र थे: बच्चों को सफलता प्राप्त करने और आगे बढ़ने में मदद करना। कुछ ही पेशेवर लक्ष्य ऐसे थे जिन पर यह बात लागू नहीं होती थी। अनिच्छा से ही सही, मैंने उन्हें हर कीमत पर टालने वाली सूची में डाल दिया।
अब, अगर मुझे कभी बफेट के साथ बैठकर अपनी ज़रूरतों की सूची पर चर्चा करने का मौका मिले (हालांकि इसकी संभावना कम है, क्योंकि मुझे शक है कि मेरी ज़रूरतें उनकी प्राथमिकता सूची में कोई स्थान रखती हैं), तो वे निश्चित रूप से मुझसे कहेंगे कि इस अभ्यास का उद्देश्य इस सच्चाई को स्वीकार करना है कि समय और ऊर्जा सीमित हैं। किसी भी सफल व्यक्ति को यह तय करने से पहले कि क्या नहीं करना है, यह तय करना पड़ता है कि क्या करना है। मैं यह बात समझता हूँ। और इस मामले में मुझे अभी बहुत कुछ सीखना बाकी है।
लेकिन मैं यह भी कहना चाहूंगा कि पारंपरिक प्राथमिकता निर्धारण पर्याप्त नहीं है। जब आपको अपने कार्यों को कई अलग-अलग उच्च-स्तरीय करियर लक्ष्यों के बीच बांटना पड़ता है, तो आप बेहद असमंजस में पड़ जाते हैं। आपको एक आंतरिक दिशा-निर्देश की आवश्यकता होती है—दो, तीन, चार या पांच की नहीं।

फ्रैंक मॉडेल, द न्यू यॉर्कर, 7 जुलाई, 1962, द न्यू यॉर्कर कलेक्शन/द कार्टून बैंक। इसलिए, बफेट के प्राथमिकता निर्धारण के तीन चरणों वाले अभ्यास में, मैं एक अतिरिक्त चरण जोड़ना चाहूंगा: स्वयं से पूछें, ये लक्ष्य किस हद तक एक साझा उद्देश्य की पूर्ति करते हैं? वे जितने अधिक एक ही लक्ष्य क्रम का हिस्सा होंगे—जो महत्वपूर्ण है क्योंकि वे अंततः एक ही उद्देश्य की पूर्ति करते हैं—उतना ही अधिक आपका जुनून केंद्रित होगा।
अगर आप प्राथमिकता तय करने के इस तरीके को अपनाते हैं, तो क्या आप हॉल ऑफ फेम पिचर बन पाएंगे या इतिहास में किसी से भी ज़्यादा पैसा कमा पाएंगे? शायद नहीं। लेकिन आपके मनचाहे मुकाम तक पहुंचने की संभावना बढ़ जाएगी— यानी आप जहां पहुंचना चाहते हैं, उसके करीब पहुंचने की संभावना भी बढ़ जाएगी।

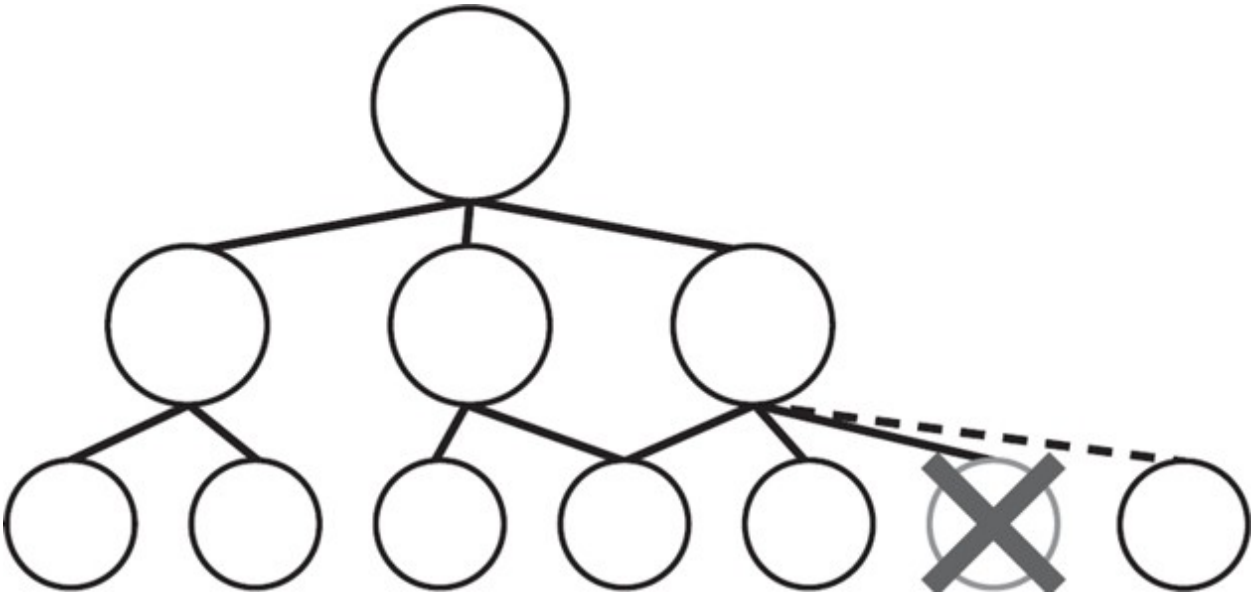
जब आप अपने लक्ष्यों को एक क्रम में व्यवस्थित देखते हैं, तो आपको एहसास होता है कि दृढ़ता का मतलब हर कीमत पर और अनंत काल तक अपनी सूची में मौजूद हर छोटे लक्ष्य का हठपूर्वक पीछा करना बिल्कुल नहीं है। वास्तव में, आप

उम्मीद कर सकते हैं कि इस समय आप जिन चीजों पर बहुत मेहनत कर रहे हैं, उनमें से कुछ को आपको छोड़ना पड़ेगा। सभी चीजें सफल नहीं होंगी। बेशक, आपको कड़ी मेहनत करनी चाहिए - शायद जितना आपको लगता है उससे थोड़ा अधिक समय तक भी। लेकिन किसी ऐसी चीज को पूरा करने के प्रयास में अपना सिर दीवार से न टकराएं जो केवल एक अधिक महत्वपूर्ण लक्ष्य तक पहुंचने का साधन मात्र है। जब मैंने न्यू यॉर्कर की मशहूर कार्टूनिस्ट रोज़ चैस्ट को स्थानीय पुस्तकालय में भाषण देते हुए सुना, तो मुझे यह विचार आया कि यह जानना कितना महत्वपूर्ण है कि निम्न-स्तरीय लक्ष्य किसी व्यक्ति की समग्र प्राथमिकता में कैसे फिट होते हैं। उन्होंने बताया कि उनके करियर के इस चरण में उनकी अस्वीकृति दर लगभग 90 प्रतिशत है। उन्होंने दावा किया कि यह पहले बहुत अधिक हुआ करती थी।
मैंने न्यू यॉर्कर के कार्टून संपादक बॉब मैनकॉफ़ को फ़ोन करके पूछा कि यह संख्या कितनी आम है। मुझे यह चौंकाने वाली रूप से ज़्यादा लगी। बॉब ने बताया कि रोज़ वाकई एक अपवाद थी। उफ़! मैंने सोचा। मैं यह सोचना भी नहीं चाहता था कि दुनिया भर के कितने कार्टूनिस्टों के कार्टून दस में से नौ बार अस्वीकार कर दिए जाते हैं। लेकिन फिर बॉब ने बताया कि ज़्यादातर कार्टूनिस्टों को इससे भी ज़्यादा अस्वीकृति झेलनी पड़ती है। उनकी पत्रिका में, "कॉन्ट्रैक्ट कार्टूनिस्ट", जिनके प्रकाशित होने की संभावना बाकी कार्टूनिस्टों से कहीं ज़्यादा होती है, हर हफ़्ते लगभग पाँच सौ कार्टून जमा करते हैं। एक अंक में औसतन केवल सत्रह कार्टूनों के लिए ही जगह होती है। मैंने हिसाब लगाया: यह अस्वीकृति दर 96 प्रतिशत से भी ज़्यादा है।
हे भगवान! जब हालात इतने खराब हों तो कौन आगे बढ़ता रहेगा?
खैर, एक तो खुद बॉब।
बॉब की कहानी से यह पता चलता है कि किसी उच्च लक्ष्य को पाने के लिए दृढ़ संकल्पित रहने के लिए, शायद विरोधाभासी रूप से, लक्ष्य क्रम में निचले स्तरों पर कुछ लचीलापन आवश्यक होता है। ऐसा लगता है मानो जब आप जीवन में पर्याप्त अनुभव प्राप्त कर लेते हैं और अपने लक्ष्य को अच्छी तरह समझ लेते हैं, तो उच्चतम लक्ष्य को पक्के तौर पर लिख लिया जाता है, और निचले स्तर के लक्ष्यों को पेंसिल से लिखा जाता है, ताकि आप उन्हें संशोधित कर सकें और

कभी-कभी पूरी तरह मिटा भी सकें, और फिर उनकी जगह नए लक्ष्य निर्धारित कर सकें।
मेरी यह ड्राइंग बिल्कुल भी न्यू यॉर्कर जैसी नहीं है, लेकिन इससे आपको मेरा मतलब समझ आ जाएगा:



जिस छोटे लक्ष्य पर गुस्से से भरा हुआ X का निशान है, वह अवरुद्ध हो गया है। यह अस्वीकृति का संकेत है, एक झटका है, एक गतिरोध है, एक विफलता है। दृढ़ निश्चयी व्यक्ति निराश होगा, या शायद उसका दिल भी टूट जाए, लेकिन यह निराशा ज़्यादा देर तक नहीं रहेगी।
जल्द ही, वह दृढ़ निश्चयी व्यक्ति एक नया निम्न-स्तरीय लक्ष्य निर्धारित कर लेता है—उदाहरण के लिए, एक और कार्टून बनाना—जो उसी उद्देश्य की पूर्ति करता है।

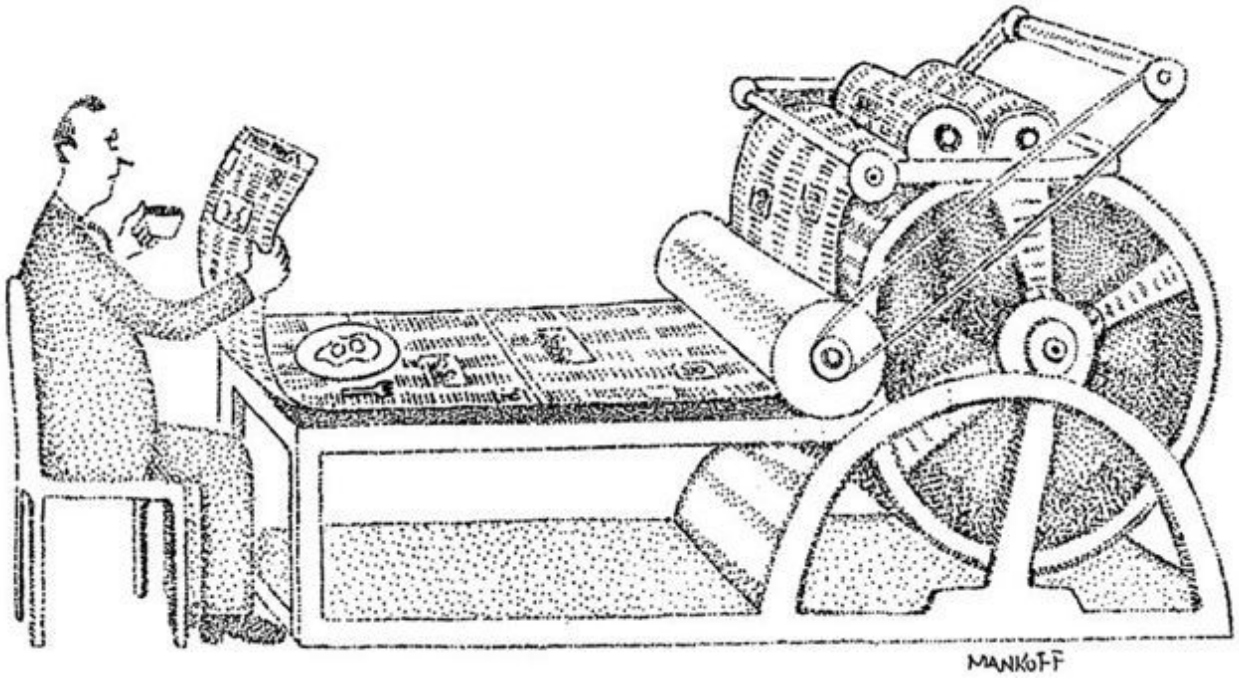


ग्रीन बेरेट्स के आदर्श वाक्यों में से एक है: "सुधार करो, परिस्थितियों के अनुसार ढल जाओ, और चुनौतियों पर विजय प्राप्त करो।" हममें से कई लोगों को बचपन में सिखाया गया था, "अगर पहली बार में सफलता न मिले, तो बार-बार कोशिश करो।" यह अच्छी सलाह है, लेकिन जैसा कि कहा जाता है, "बार-बार कोशिश करो, फिर कुछ अलग करने की कोशिश करो।" लक्ष्य क्रम के निचले स्तरों पर, ठीक यही आवश्यक है।
ये है बॉब मैनकॉफ की कहानी:
जेफ गेटलमैन, जो न्यूयॉर्क टाइम्स के पूर्वी अफ्रीका ब्यूरो प्रमुख थे, की तरह बॉब की भी हमेशा से कोई स्पष्ट रुचि नहीं थी। बचपन में बॉब को चित्रकारी करना पसंद था, और ब्रोंक्स के अपने स्थानीय हाई स्कूल में जाने के बजाय, उन्होंने लागुआर्डिया हाई स्कूल ऑफ म्यूजिक एंड आर्ट में दाखिला लिया, जिसे बाद में 'फेम' फिल्म में काल्पनिक रूप से दिखाया गया। हालांकि, वहां पहुंचकर उन्होंने प्रतिस्पर्धा को देखा और घबरा गए।
“वास्तविक चित्रकारी प्रतिभाओं के संपर्क में आने से मेरी प्रतिभा मुरझा गई। स्नातक होने के बाद मैंने तीन साल तक कलम, पेंसिल या ब्रश को हाथ नहीं लगाया।” इसके बजाय, उन्होंने सिरैक्यूज़ विश्वविद्यालय में दाखिला लिया, जहाँ उन्होंने दर्शनशास्त्र और मनोविज्ञान का अध्ययन किया।
अपने कॉलेज के अंतिम वर्ष में, उन्होंने सिड हॉफ द्वारा लिखित 'लर्निंग टू कार्टून' नामक पुस्तक खरीदी, जो "प्रयास का फल दुगुना होता है" कहावत का एक

उत्कृष्ट उदाहरण है। अपने जीवनकाल में, हॉफ ने 'न्यू यॉर्कर' के लिए 571 कार्टून बनाए, साठ से अधिक बच्चों की किताबें लिखीं और सचित्रित कीं, दो सिंडिकेटेड कॉमिक स्ट्रिप्स बनाईं, और अन्य प्रकाशनों के लिए हजारों चित्र और कार्टून बनाए। हॉफ की पुस्तक की शुरुआत उत्साहपूर्वक इस वाक्य से होती है, "क्या कार्टूनिस्ट बनना कठिन है? नहीं, ऐसा नहीं है। और इसे साबित करने के लिए, मैंने यह पुस्तक लिखी है..." यह पुस्तक "अस्वीकृति पत्रों से कैसे निपटें" नामक अध्याय के साथ समाप्त होती है। बीच में रचना, परिप्रेक्ष्य, मानव आकृति, चेहरे के भाव आदि पर पाठ दिए गए हैं।
बॉब ने हॉफ की सलाह मानकर सत्ताईस कार्टून बनाए। वह एक पत्रिका से दूसरी पत्रिका में जाकर अपने कार्टून बेचने की कोशिश करता रहा—लेकिन न्यू यॉर्कर में नहीं, क्योंकि वह कार्टूनिस्टों से व्यक्तिगत रूप से नहीं मिलता था। और ज़ाहिर है, हर संपादक ने उसे सिरे से नकार दिया। ज़्यादातर ने उसे अगले हफ्ते और कार्टूनों के साथ दोबारा कोशिश करने को कहा। “और?” बॉब ने सोचा। “सत्ताईस कार्टूनों से ज़्यादा कोई कैसे बना सकता है?”
इससे पहले कि बॉब हॉफ के अस्वीकृति पत्रों पर लिखे आखिरी अध्याय को दोबारा पढ़ पाता, उसे सूचना मिली कि वह वियतनाम युद्ध में भाग लेने के लिए योग्य है। उसे जाने की कोई खास इच्छा नहीं थी; वास्तव में, वह बिल्कुल नहीं जाना चाहता था। इसलिए उसने तुरंत प्रायोगिक मनोविज्ञान में स्नातक छात्र के रूप में दाखिला ले लिया। अगले कुछ वर्षों में, भूलभुलैया में चूहों पर प्रयोग करते हुए, जब भी उसे समय मिलता, वह चित्रकारी करता था। फिर, डॉक्टरेट की उपाधि प्राप्त करने से ठीक पहले, उसे एहसास हुआ कि शोध मनोविज्ञान उसका पेशा नहीं है: "मुझे याद है कि मैं सोचता था कि मेरी सबसे खास व्यक्तित्व विशेषता कुछ और थी। मैं अब तक मिले लोगों में सबसे मजेदार इंसान हूँ - मैं खुद को ऐसा ही समझता था - मैं मजाकिया हूँ।"
कुछ समय के लिए, बॉब ने हास्य को अपना करियर बनाने के दो तरीकों पर विचार किया: "मैंने सोचा, ठीक है, मैं स्टैंड-अप कॉमेडी करूँगा, या मैं कार्टूनिस्ट बनूँगा।" उन्होंने दोनों में पूरे जोश के साथ खुद को झोंक दिया: "मैं दिन भर रूटीन लिखता था और फिर रात में कार्टून बनाता था।" लेकिन समय के साथ, इन दो मध्यम स्तर के लक्ष्यों में से एक दूसरे से अधिक आकर्षक लगने लगा: "उस समय स्टैंड-अप कॉमेडी अलग थी। कॉमेडी क्लब नहीं थे। मुझे बोर्श्ट बेल्ट जाना पड़ता, और मैं वास्तव में जाना नहीं चाहता था।... मुझे

पता था कि मेरा हास्य उन लोगों के लिए उस तरह काम नहीं करेगा जैसा मैं चाहता था।"
इसलिए बॉब ने स्टैंड-अप कॉमेडी छोड़ दी और अपनी पूरी ऊर्जा कार्टून बनाने में लगा दी। “दो साल तक कार्टून भेजने के बाद, मेरे पास दिखाने के लिए न्यू यॉर्कर के इतने सारे रिजेक्शन स्लिप थे कि उनसे मैं अपने बाथरूम की दीवारों पर वॉलपेपर लगा सकता था।” कुछ छोटी-मोटी सफलताएँ मिलीं—दूसरे मैगज़ीन को कार्टून बेचे गए—लेकिन तब तक बॉब का मुख्य लक्ष्य कहीं अधिक विशिष्ट और महत्वाकांक्षी हो चुका था: वह सिर्फ़ हास्य कलाकार बनकर जीविका कमाना नहीं चाहते थे, बल्कि दुनिया के सर्वश्रेष्ठ कार्टूनिस्टों में से एक बनना चाहते थे। “कार्टूनिंग के लिए न्यू यॉर्कर वही था जो बेसबॉल के लिए न्यूयॉर्क यांकीज़ थे—सर्वश्रेष्ठ टीम,” बॉब बताते हैं। “अगर आप उस टीम में शामिल हो जाते, तो आप भी सर्वश्रेष्ठ में से एक होते।” अस्वीकृति पर्चियों के ढेर ने बॉब को यह संकेत दिया कि "बार-बार कोशिश करना" काम नहीं कर रहा था। उन्होंने कुछ अलग करने का फैसला किया। "मैं न्यूयॉर्क पब्लिक लाइब्रेरी गया और मैंने 1925 से लेकर अब तक 'द न्यू यॉर्कर' में छपे सभी कार्टूनों को देखा।" शुरू में, उन्हें लगा कि शायद उनकी चित्रकारी अच्छी नहीं है, लेकिन यह स्पष्ट था कि 'द न्यू यॉर्कर' के कुछ बेहद सफल कार्टूनिस्ट भी औसत दर्जे के चित्रकार थे। फिर बॉब ने सोचा कि शायद उनके कैप्शन की लंबाई में कुछ गड़बड़ है—कहीं बहुत छोटा तो कहीं बहुत लंबा—लेकिन यह संभावना भी निराधार साबित हुई। कैप्शन आमतौर पर संक्षिप्त होते थे, लेकिन हमेशा नहीं, और वैसे भी, इस मामले में बॉब के कैप्शन असामान्य नहीं लगते थे। फिर बॉब ने सोचा कि शायद उनकी हास्य शैली में कुछ कमी रह गई है। लेकिन ऐसा नहीं था: कुछ सफल कार्टून मनमौजी थे, कुछ व्यंग्यात्मक, कुछ दार्शनिक, और कुछ बस रोचक।
इन सभी कार्टूनों में एक बात समान थी: वे पाठक को सोचने पर मजबूर करते थे। और यहाँ एक और समान बात थी: हर कार्टूनिस्ट की अपनी एक अनूठी शैली होती थी। कोई एक "सर्वश्रेष्ठ" शैली नहीं थी। इसके विपरीत, महत्वपूर्ण बात यह थी कि वह शैली किसी गहरे और विशिष्ट तरीके से, उस कार्टूनिस्ट की व्यक्तिगत अभिव्यक्ति थी।
न्यू यॉर्कर में अब तक प्रकाशित हर कार्टून को पलटते हुए, बॉब को पता चल गया था कि वह भी उतना ही अच्छा, या उससे भी बेहतर कार्टून बना सकता है।

“मैंने सोचा, ‘मैं यह कर सकता हूँ, मैं यह कर सकता हूँ।’ मुझे पूरा भरोसा था।” वह जानता था कि वह ऐसे कार्टून बना सकता है जो लोगों को सोचने पर मजबूर कर दें, और वह अपनी खुद की शैली विकसित कर सकता है: “मैंने कई शैलियों पर काम किया। आखिरकार मैंने अपनी डॉट शैली विकसित की।” बॉब के कार्टूनों की अब प्रसिद्ध डॉट शैली को स्टिपलिंग कहा जाता है, और बॉब ने इसे मूल रूप से हाई स्कूल में आजमाया था, जब उन्होंने फ्रांसीसी प्रभाववादी कलाकार जॉर्जेस सेरात को जाना था।
1974 और 1977 के बीच न्यू यॉर्कर से लगभग दो हजार बार अस्वीकृत होने के बाद, बॉब ने नीचे दिया गया कार्टून भेजा। इसे स्वीकार कर लिया गया।



रॉबर्ट मैनकॉफ, द न्यू यॉर्कर, 20 जून, 1977, द न्यू यॉर्कर कलेक्शन/द कार्टून बैंक।
अगले साल उन्होंने न्यू यॉर्कर को तेरह कार्टून बेचे, फिर उसके अगले साल पच्चीस और फिर सत्ताईस। 1981 में बॉब को पत्रिका से एक पत्र मिला जिसमें उनसे पूछा गया था कि क्या वे अनुबंध कार्टूनिस्ट बनने पर विचार करेंगे। उन्होंने हाँ कह दी।

संपादक और मार्गदर्शक के रूप में, बॉब उभरते कार्टूनिस्टों को सलाह देते हैं कि वे अपने चित्र दस-दस के समूह में जमा करें, "क्योंकि कार्टून बनाने में, जीवन की तरह, दस में से नौ चीजें कभी सफल नहीं होतीं।"

दरअसल, छोटे लक्ष्यों को छोड़ देना न केवल क्षम्य है, बल्कि कई बार यह बिल्कुल आवश्यक भी होता है। आपको तब छोड़ देना चाहिए जब एक छोटे लक्ष्य को किसी ऐसे दूसरे लक्ष्य से बदला जा सके जो अधिक व्यावहारिक हो। इसके अलावा, अपना रास्ता बदलना तब भी समझदारी भरा होता है जब कोई दूसरा छोटा लक्ष्य— एक ही लक्ष्य को प्राप्त करने का एक अलग तरीका—अधिक कारगर, अधिक मनोरंजक या किसी भी कारण से आपकी मूल योजना से अधिक तर्कसंगत हो।
किसी भी लंबी यात्रा में, रास्ते में बदलाव की उम्मीद की जा सकती है। हालांकि, लक्ष्य जितना ऊँचा होता है, उतना ही दृढ़ रहना समझदारी भरा लगता है। व्यक्तिगत रूप से, मैं किसी अस्वीकृत अनुदान आवेदन, अकादमिक शोध पत्र या असफल प्रयोग पर बहुत अधिक ध्यान नहीं देता। उन असफलताओं का दर्द तो होता है, लेकिन मैं उन पर ज्यादा देर तक अटके रहने के बजाय आगे बढ़ जाता हूँ। इसके विपरीत, मैं मध्यम स्तर के लक्ष्यों को इतनी आसानी से नहीं छोड़ता, और सच कहूँ तो, मैं ऐसी किसी भी चीज़ की कल्पना नहीं कर सकता जो मेरे अंतिम लक्ष्य, मेरे जीवन दर्शन को बदल दे, जैसा कि पीट कहते हैं। एक बार जब मुझे सारे हिस्से मिल जाते हैं और मैं उन्हें एक साथ जोड़ लेता हूँ, तो मेरा मार्गदर्शक मुझे सप्ताह दर महीने, वर्ष दर वर्ष एक ही दिशा में इंगित करता रहता है।

मेरे द्वारा दृढ़ता के मार्ग पर चलने वाले पहले साक्षात्कार आयोजित करने से बहुत पहले, स्टैनफोर्ड की एक मनोवैज्ञानिक कैथरीन कॉक्स स्वयं उच्च उपलब्धि हासिल करने वालों की विशेषताओं को सूचीबद्ध कर रही थीं।
1926 में, कॉक्स ने 301 असाधारण रूप से सफल ऐतिहासिक हस्तियों के जीवनी संबंधी विवरणों के आधार पर अपने निष्कर्ष प्रकाशित किए। इन प्रतिष्ठित व्यक्तियों में कवि, राजनीतिक और धार्मिक नेता, वैज्ञानिक, सैनिक, दार्शनिक, कलाकार और संगीतकार शामिल थे। ये सभी कॉक्स के शोध से पहले की चार शताब्दियों में जीवित रहे और मरे, और सभी ने ऐसी उपलब्धियों के रिकॉर्ड छोड़े जो छह लोकप्रिय विश्वकोशों में प्रलेखित होने योग्य हैं। कॉक्स का प्रारंभिक लक्ष्य इन व्यक्तियों में से प्रत्येक की बुद्धिमत्ता का अनुमान लगाना था, एक दूसरे के सापेक्ष और साथ ही साथ शेष मानवता की तुलना में भी। इन अनुमानों को प्राप्त करने के लिए, उन्होंने

उपलब्ध साक्ष्यों की गहन छानबीन की, बौद्धिक प्रतिभा के संकेतों की खोज की और इन उपलब्धियों की आयु और श्रेष्ठता के आधार पर प्रत्येक व्यक्ति के बचपन के आईक्यू का आकलन किया। इस अध्ययन का प्रकाशित सारांश—यदि आठ सौ से अधिक पृष्ठों की पुस्तक को सारांश कहा जा सकता है—में कॉक्स के 301 अध्ययनकर्ताओं में से प्रत्येक का केस इतिहास शामिल है, जिन्हें कम से कम बुद्धिमान से लेकर सबसे अधिक बुद्धिमान के क्रम में व्यवस्थित किया गया है।
कॉक्स के अनुसार, सबसे बुद्धिमान दार्शनिक जॉन स्टुअर्ट मिल थे, जिन्होंने तीन साल की उम्र में ग्रीक भाषा सीखकर, छह साल की उम्र में रोम का इतिहास लिखकर और बारह साल की उम्र में अपने पिता को भारत के इतिहास के प्रमाणों को सुधारने में मदद करके अनुमानित 190 का बाल बुद्धि स्कोर प्राप्त किया था। कॉक्स की रैंकिंग में सबसे कम बुद्धिमान लोगों में आधुनिक खगोल विज्ञान के संस्थापक निकोलस कोपरनिकस, रसायनज्ञ और भौतिक विज्ञानी माइकल फैराडे और स्पेनिश कवि और उपन्यासकार मिगुएल डी सर्वेंट्स शामिल थे। इन लोगों का बाल बुद्धि स्कोर 100 से 110 के बीच था, जो मानव जाति के औसत से थोड़ा ही अधिक है। आइजैक न्यूटन मध्य में थे, जिनका बुद्धि स्कोर 130 था - जो आज के कई प्रतिभाशाली बच्चों के लिए आयोजित कार्यक्रमों में प्रवेश पाने के लिए आवश्यक न्यूनतम बुद्धि स्कोर है।
इन बुद्धि-ज्ञान संबंधी अनुमानों के आधार पर कॉक्स ने निष्कर्ष निकाला कि सामूहिक रूप से, सफल ऐतिहासिक हस्तियाँ हममें से अधिकांश लोगों की तुलना में अधिक बुद्धिमान हैं। इसमें कोई आश्चर्य की बात नहीं है।
एक और अप्रत्याशित बात यह थी कि सबसे सफल और सबसे असफल लोगों के बीच अंतर करने में बुद्धि का स्तर कितना कम मायने रखता था। कॉक्स द्वारा "पहले दस" कहे जाने वाले सबसे प्रतिभाशाली बच्चों का औसत बचपन का बुद्धि स्तर 146 था। वहीं, सबसे कम प्रतिभाशाली बच्चों (जिन्हें "आखिरी दस" कहा गया) का औसत बुद्धि स्तर 143 था। अंतर नगण्य था। दूसरे शब्दों में, कॉक्स के अध्ययन में बुद्धि और सफलता के बीच का संबंध बेहद मामूली था।
कॉक्स के पहले दस (सबसे प्रख्यात प्रतिभावान व्यक्ति)
सर फ्रांसिस बेकन
नेपोलियन बोनापार्ट
एडमंड बर्क

जोहान वुल्फगैंग वॉन गोएथे मार्टिन लूथर
जॉन मिल्टन
आइजैक न्यूटन
विलियम पिट
वॉल्टेयर
जॉर्ज वाशिंगटन
कॉक्स के अंतिम दस (सबसे कम प्रतिभाशाली व्यक्ति) क्रिश्चियन के. जे. वॉन बन्सन
थॉमस चाल्मर्स
थॉमस चैटरटन
रिचर्ड कोबडेन
सैमुअल टेलर कोलरिज
जॉर्जेस जे. डेंटन
जोसेफ हेडन
ह्यूजेस-फ़ेलिसिटे-रॉबर्ट डी लैमेनैस
जोसेफ माज़िनी
जोआचिम मूरत
यदि बौद्धिक प्रतिभा ही यह निर्धारित नहीं करती कि कोई व्यक्ति शीर्ष दस में शामिल होगा या अंतिम दस में, तो फिर क्या करता? हजारों पन्नों के जीवनी संबंधी डेटा का गहन अध्ययन करते हुए, कॉक्स और उनके सहायक ने सौ प्रतिभाशाली व्यक्तियों के एक उपसमूह के 67 विभिन्न व्यक्तित्व लक्षणों का भी मूल्यांकन किया। कॉक्स ने जानबूझकर विविध प्रकार के लक्षण चुने— वास्तव में, उन्होंने उन सभी लक्षणों को शामिल किया जिन्हें आधुनिक मनोवैज्ञानिक महत्वपूर्ण मानते हैं—ताकि उन अंतरों का पूर्णतः अन्वेषण किया जा सके जो प्रख्यात व्यक्तियों को शेष मानवता से और, उससे भी आगे, शीर्ष दस को अंतिम दस से अलग करते हैं।
कॉक्स ने जिन 67 संकेतकों में से अधिकांश के लिए प्रख्यात और आम जनता के बीच मामूली अंतर ही पाया। उदाहरण के लिए, प्रख्यातता का बहिर्मुखी स्वभाव, प्रसन्नता या हास्यबोध से कोई खास संबंध नहीं था। और सभी उच्च उपलब्धि हासिल करने वालों ने स्कूल में अच्छे अंक प्राप्त नहीं किए थे। बल्कि,

प्रख्यात को बाकी मानवता से अलग करने वाले चार संकेतकों का एक समूह था। विशेष रूप से, इन्हीं संकेतकों ने प्रथम दस को अंतिम दस से अलग किया—अति प्रख्यात को मात्र प्रख्यात से अलग किया। कॉक्स ने इन्हें एक साथ समूहित किया और इन्हें "प्रेरणा की दृढ़ता" नाम दिया।
दो संकेतकों को आसानी से दृढ़ता पैमाने के लिए जुनून मदों के रूप में पुनः परिभाषित किया जा सकता है।
वह किस हद तक दूर के लक्ष्यों को ध्यान में रखकर काम करता है (हाथापाई पर निर्भर रहने के विपरीत)। भविष्य के लिए सक्रिय तैयारी। एक निश्चित लक्ष्य की ओर कार्य करना।
केवल परिवर्तनशीलता के कारण कार्यों को बीच में न छोड़ने की प्रवृत्ति।
नवीनता के कारण कुछ नया न खोजना। "परिवर्तन की तलाश" न करना।
और बाकी दो को आसानी से ग्रिट स्केल के लिए दृढ़ता संबंधी मदों के रूप में पुनः लिखा जा सकता है।
इच्छाशक्ति या दृढ़ता की मात्रा। एक बार निर्णय लेने के बाद उस मार्ग पर डटे रहने का शांत दृढ़ संकल्प।
बाधाओं के बावजूद कार्यों को न छोड़ने की प्रवृत्ति। दृढ़ता, लगन और दृढ़ संकल्प।
अपने सारांश में कॉक्स ने निष्कर्ष निकाला कि "उच्चतम बुद्धिमत्ता, लेकिन सर्वोच्च बुद्धिमत्ता नहीं, जब उच्चतम स्तर की दृढ़ता के साथ हो, तो वह उच्चतम स्तर की बुद्धिमत्ता और कुछ कम दृढ़ता की तुलना में अधिक प्रसिद्धि प्राप्त करेगी।"

आपने ग्रिट स्केल पर चाहे जो भी स्कोर किया हो, मुझे उम्मीद है कि इसने आपको आत्म-चिंतन के लिए प्रेरित किया होगा। अपने लक्ष्यों को स्पष्ट करना और यह समझना कि वे किसी एक सर्वोच्च महत्वपूर्ण जुनून के अनुरूप हैं या नहीं, प्रगति की दिशा में एक कदम है। जीवन में आने वाली असफलताओं के बावजूद आप कितनी दृढ़ता से डटे रह सकते हैं, इसे बेहतर ढंग से समझना भी प्रगति की दिशा में एक कदम है।

यह तो बस शुरुआत है। अगले अध्याय में, आइए देखें कि दृढ़ संकल्प किस प्रकार परिवर्तन ला सकता है और लाता है। और फिर, पुस्तक के शेष भाग में, आइए जानें कि उस विकास को कैसे गति दी जाए।

अध्याय 5

दृढ़ता बढ़ती है
"हमारी दृढ़ता का कितना हिस्सा हमारे जीन में निहित है?"
जब भी मैं दृढ़ता पर कोई व्याख्यान देता हूँ, मुझसे लगभग हर बार इसी तरह का प्रश्न पूछा जाता है। प्रकृति-पालन का प्रश्न बहुत ही बुनियादी है। हमें सहज रूप से यह एहसास होता है कि हमारे बारे में कुछ बातें—जैसे हमारी लंबाई—आनुवंशिक रूप से तय होती हैं, जबकि अन्य बातें—जैसे कि हम अंग्रेजी बोलते हैं या फ्रेंच—हमारे पालन-पोषण और अनुभवों का परिणाम होती हैं। बास्केटबॉल कोचिंग में "लंबाई को प्रशिक्षण से नहीं बढ़ाया जा सकता" एक लोकप्रिय कहावत है, और दृढ़ता के बारे में जानने वाले कई लोग यह जानना चाहते हैं कि यह लंबाई से अधिक संबंधित है या भाषा से अधिक।
क्या हमें दृढ़ता अपने डीएनए से मिलती है, इस प्रश्न का एक संक्षिप्त उत्तर है और एक विस्तृत उत्तर भी। संक्षिप्त उत्तर है "कुछ हद तक"। विस्तृत उत्तर, खैर, अधिक जटिल है। मेरे विचार से, विस्तृत उत्तर पर ध्यान देना आवश्यक है। विज्ञान ने यह समझने में बहुत प्रगति की है कि जीन, अनुभव और उनका परस्पर प्रभाव हमें कैसा बनाते हैं। जहाँ तक मैं समझता हूँ, इन वैज्ञानिक तथ्यों की अंतर्निहित जटिलता के कारण, दुर्भाग्यवश, इन्हें लगातार गलत समझा जाता रहा है।
सबसे पहले, मैं पूरे विश्वास के साथ कह सकता हूं कि प्रत्येक मानवीय विशेषता जीन और अनुभव दोनों से प्रभावित होती है।
ऊंचाई पर विचार करें। वास्तव में ऊंचाई आनुवंशिक होती है: आनुवंशिक अंतर एक बड़ा कारण है कि कुछ लोग बहुत लंबे होते हैं, कुछ बहुत छोटे होते हैं, और बहुत से लोग बीच की अलग-अलग ऊंचाइयों के होते हैं।
लेकिन यह भी सच है कि कुछ ही पीढ़ियों में पुरुषों और महिलाओं की औसत ऊंचाई में नाटकीय रूप से वृद्धि हुई है। उदाहरण के लिए, सैन्य रिकॉर्ड बताते हैं कि लगभग 150 साल पहले एक औसत ब्रिटिश पुरुष की ऊंचाई पांच फीट पांच इंच थी, लेकिन आज यह औसत पांच फीट दस इंच है। अन्य देशों में ऊंचाई में वृद्धि और भी अधिक नाटकीय रही है; नीदरलैंड में, एक औसत पुरुष की ऊंचाई अब लगभग छह फीट एक इंच है - पिछले 150 वर्षों में छह इंच से अधिक की वृद्धि। जब भी मैं अपने डच सहयोगियों से मिलता हूं, तो मुझे ऊंचाई में हुई इन नाटकीय पीढ़ीगत

वृद्धि की याद आती है। वे विनम्रतापूर्वक झुकते हैं, लेकिन फिर भी ऐसा लगता है जैसे मैं रेडवुड के जंगल में खड़ा हूं।
कुछ ही पीढ़ियों में जीन पूल में इतना बड़ा बदलाव आना असंभव है। इसके बजाय, लंबाई बढ़ाने में सबसे ज़्यादा असर पोषण, स्वच्छ हवा और पानी, और आधुनिक चिकित्सा का रहा है। (वैसे, वज़न में पीढ़ी दर पीढ़ी होने वाली वृद्धि और भी ज़्यादा नाटकीय रही है, और ऐसा लगता है कि यह हमारे डीएनए में बदलाव के बजाय ज़्यादा खाने और कम चलने-फिरने का नतीजा है।) एक ही पीढ़ी के भीतर भी, आप लंबाई पर पर्यावरण का प्रभाव देख सकते हैं। जिन बच्चों को भरपूर पौष्टिक भोजन मिलता है, उनकी लंबाई बढ़ती है, जबकि कुपोषण से उनका विकास रुक जाता है।
इसी प्रकार, ईमानदारी, उदारता और दृढ़ता जैसे गुण आनुवंशिक रूप से प्रभावित होते हैं और साथ ही अनुभव से भी। यही बात बुद्धि, बहिर्मुखी स्वभाव, प्रकृति से प्रेम, मीठा खाने की आदत, धूम्रपान की लत लगने की संभावना, त्वचा कैंसर होने के जोखिम और वास्तव में किसी भी अन्य गुण पर लागू होती है। प्रकृति भी मायने रखती है और पालन-पोषण भी।

सभी प्रकार की प्रतिभाएं आनुवंशिक रूप से भी प्रभावित होती हैं। हममें से कुछ लोग ऐसे जीन के साथ पैदा होते हैं जो उन्हें गाना सीखने, बास्केटबॉल में डंक मारने या द्विघात समीकरण हल करने में आसानी प्रदान करते हैं। लेकिन सहज ज्ञान के विपरीत, प्रतिभाएं पूरी तरह से आनुवंशिक नहीं होती हैं: किसी भी कौशल को विकसित करने की गति, महत्वपूर्ण रूप से, अनुभव पर भी निर्भर करती है।
उदाहरण के लिए, समाजशास्त्री डैन चैम्बलिस ने हाई स्कूल में प्रतिस्पर्धी तैराकी की, लेकिन जब यह स्पष्ट हो गया कि वह राष्ट्रीय स्तर के तैराक के रूप में सफल नहीं हो पाएंगे, तो उन्होंने तैराकी छोड़ दी।
“मैं छोटा हूँ,” उसने समझाया, “और मेरे टखने पूरी तरह से मुड़ नहीं सकते।” फिर से कहा? “मैं अपनी उंगलियों को सीधा नहीं कर सकता। मैं उन्हें केवल मोड़ सकता हूँ। यह एक शारीरिक सीमा है। जिसका मतलब है, मूल रूप से, उच्च स्तरीय तैराकी में, मैं केवल ब्रेस्टस्ट्रोक ही तैर सकता हूँ।” हमारी बातचीत के बाद, मैंने प्लांटर फ्लेक्शन के बारे में थोड़ी रिसर्च की।

स्ट्रेचिंग व्यायाम से गति की सीमा में सुधार हो सकता है, लेकिन कुछ हड्डियों की लंबाई से पैरों और टखनों की लचीलता पर फर्क पड़ता है।
फिर भी, सुधार में सबसे बड़ी बाधा शरीर रचना नहीं थी; बल्कि यह थी कि उन्हें किस तरह से प्रशिक्षित किया गया था: "अब जब मैं पीछे मुड़कर देखता हूँ, तो मुझे एहसास होता है कि कुछ महत्वपूर्ण जगहों पर मुझे बेहद खराब प्रशिक्षक मिले थे। मेरे हाई स्कूल के एक प्रशिक्षक—जिनसे मैंने चार साल तक प्रशिक्षण लिया—ने मुझे सचमुच कुछ भी नहीं सिखाया। कुछ भी नहीं। उन्होंने मुझे ब्रेस्टस्ट्रोक टर्न करना सिखाया, और वह भी गलत तरीके से।" जब डैन को आखिरकार अच्छी कोचिंग का अनुभव हुआ, जिसका कुछ श्रेय उन राष्ट्रीय और ओलंपिक कोचों के साथ समय बिताने को जाता है, जिनका वह अध्ययन कर रहा था, तो क्या हुआ?
"कई साल बाद, मैं फिर से स्विमिंग पूल में लौटा, अपनी फिटनेस वापस पाई, और दो सौ गज की इंडिविजुअल मेडले उतनी ही तेजी से तैरी जितनी तेजी से मैं हाई स्कूल में तैरता था।"
फिर वही कहानी। सिर्फ प्रकृति ही नहीं, सिर्फ पालन-पोषण ही नहीं। दोनों।

वैज्ञानिकों को यह बात इतने पक्के यकीन के साथ कैसे पता है कि प्रतिभा और दृढ़ता जैसी चीजों को निर्धारित करने में प्रकृति और पालन-पोषण दोनों की भूमिका होती है? पिछले कुछ दशकों से शोधकर्ता एक ही परिवार में पले-बढ़े या अलग-अलग परिवारों में पले-बढ़े समरूप और विषमरूप जुड़वा बच्चों का अध्ययन कर रहे हैं। समरूप जुड़वा बच्चों का डीएनए पूरी तरह एक जैसा होता है, जबकि विषमरूप जुड़वा बच्चों का औसतन केवल आधा डीएनए ही एक जैसा होता है। यह तथ्य, और ढेर सारे जटिल आँकड़े (वैसे, इतने जटिल नहीं - बल्कि एक अच्छे शिक्षक द्वारा समझाए जाने पर ये काफी सामान्य हो जाते हैं), शोधकर्ताओं को इस बात का अनुमान लगाने में मदद करते हैं कि जुड़वा बच्चे बड़े होकर कितने समान दिखते हैं, और इसी आधार पर किसी गुण की आनुवंशिकता का पता लगाया जा सकता है।
हाल ही में, लंदन के शोधकर्ताओं ने मुझे बताया कि उन्होंने यूनाइटेड किंगडम में रहने वाले दो हज़ार से अधिक किशोर जुड़वा बच्चों पर ग्रिट स्केल का प्रयोग किया था। इस अध्ययन में दृढ़ता उप-पैमाने की आनुवंशिकता

37 प्रतिशत और जुनून उप-पैमाने की 20 प्रतिशत अनुमानित की गई। ये अनुमान अन्य व्यक्तित्व लक्षणों के लिए आनुवंशिकता अनुमानों के समान हैं, और सरल शब्दों में, इसका अर्थ है कि जनसंख्या में दृढ़ता में भिन्नता का कुछ हिस्सा आनुवंशिक कारकों के कारण है, और शेष अनुभव के कारण है।
मैं यह बात तुरंत जोड़ना चाहूंगा कि दृढ़ता की आनुवंशिकता को समझाने वाला केवल एक जीन नहीं है। इसके विपरीत, दर्जनों शोध अध्ययनों से पता चला है कि लगभग सभी मानवीय लक्षण बहुजीनी होते हैं, जिसका अर्थ है कि लक्षण एक से अधिक जीनों से प्रभावित होते हैं। वास्तव में, कई और जीन भी प्रभावित होते हैं। उदाहरण के लिए, ऊंचाई कम से कम 697 विभिन्न जीनों से प्रभावित होती है। और ऊंचाई को प्रभावित करने वाले कुछ जीन अन्य लक्षणों को भी प्रभावित करते हैं। कुल मिलाकर, मानव जीनोम में पच्चीस हजार से अधिक विभिन्न जीन होते हैं, और वे एक दूसरे के साथ और पर्यावरणीय प्रभावों के साथ जटिल, अभी तक पूरी तरह से समझ में न आने वाले तरीकों से परस्पर क्रिया करते हैं। संक्षेप में, हमने क्या सीखा? पहला: दृढ़ता, प्रतिभा और जीवन में सफलता के लिए आवश्यक अन्य सभी मनोवैज्ञानिक गुण जीन और अनुभव दोनों से प्रभावित होते हैं। दूसरा: दृढ़ता या किसी भी अन्य मनोवैज्ञानिक गुण के लिए कोई एक जीन नहीं होता।

मैं एक तीसरा, महत्वपूर्ण बिंदु बताना चाहूंगा: आनुवंशिकता के अनुमान यह तो समझाते हैं कि लोग औसत से भिन्न क्यों होते हैं, लेकिन वे औसत के बारे में कुछ नहीं कहते।
हालांकि ऊंचाई की आनुवंशिकता से भिन्नता के बारे में कुछ जानकारी मिलती है—कि किसी विशेष जनसंख्या में कुछ लोग लंबे और कुछ छोटे क्यों होते हैं — लेकिन इससे औसत ऊंचाई में आए बदलाव के बारे में कुछ पता नहीं चलता। यह महत्वपूर्ण है क्योंकि इससे यह प्रमाण मिलता है कि जिस वातावरण में हम बड़े होते हैं, वह वास्तव में मायने रखता है, और बहुत मायने रखता है। सफलता के विज्ञान से संबंधित एक और उल्लेखनीय उदाहरण है: फ्लिन प्रभाव। न्यूजीलैंड के समाजशास्त्री जिम फ्लिन के नाम पर इसका नाम रखा गया है, जिन्होंने इसकी खोज की थी। फ्लिन प्रभाव पिछले एक सदी में आईक्यू स्कोर में हुई आश्चर्यजनक वृद्धि को दर्शाता है। यह वृद्धि कितनी बड़ी है? आज

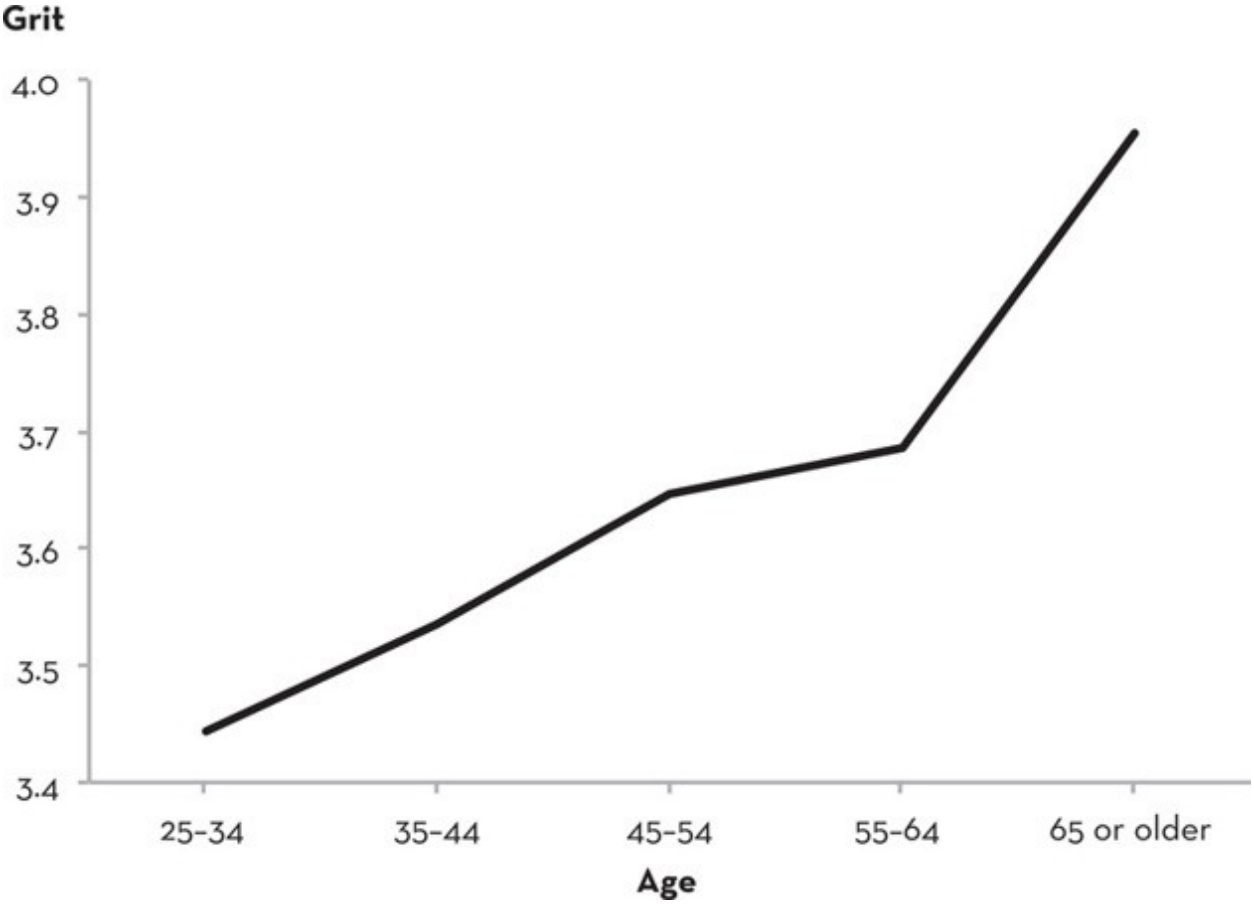
सबसे व्यापक रूप से उपयोग किए जाने वाले आईक्यू परीक्षणों - बच्चों के लिए वेक्स्लर इंटेलिजेंस स्केल और वयस्कों के लिए वेक्स्लर इंटेलिजेंस स्केल
- में पिछले पचास वर्षों में तीस से अधिक देशों में किए गए अध्ययनों में औसतन पंद्रह अंकों से अधिक की वृद्धि हुई है। दूसरे शब्दों में, यदि एक सदी पहले के लोगों का मूल्यांकन आधुनिक मानदंडों के आधार पर किया जाए, तो उनका औसत आईक्यू स्कोर 70 होगा - जो मानसिक रूप से मंद होने की सीमा रेखा है। यदि आज के लोगों का मूल्यांकन एक सदी पहले के मानदंडों के आधार पर किया जाए, तो उनका औसत आईक्यू स्कोर 130 होगा - जो मानसिक रूप से प्रतिभाशाली बच्चों के लिए निर्धारित कार्यक्रमों का सामान्य कट-डाउन स्कोर है।
जब मैंने पहली बार फ्लिन प्रभाव के बारे में जाना, तो मुझे विश्वास नहीं हुआ। ऐसा कैसे हो सकता है कि हम सब इतनी जल्दी इतने ज्यादा बुद्धिमान हो रहे हैं?
मैंने जिम को फोन करके अपनी हैरानी और इस विषय पर और अधिक जानने की इच्छा व्यक्त की, और चूंकि वह एक घुमक्कड़ हैं, इसलिए वह मुझसे मिलने और अपने काम पर व्याख्यान देने के लिए फिलाडेल्फिया तक आए। हमारी पहली मुलाकात में, मुझे याद है कि मैंने सोचा था कि जिम एक विद्वान व्यक्ति का विकृत रूप लग रहे थे: लंबे, थोड़े दुबले-पतले, तार के फ्रेम वाले चश्मे और घुंघराले, कुछ हद तक बिखरे हुए स्टील-ग्रे बालों वाले।
फ्लिन ने अपने भाषण की शुरुआत बुद्धि-कथन में बदलाव के बुनियादी तथ्यों से की। पिछले कई वर्षों में लिए गए बुद्धि-कथन परीक्षणों के कच्चे अंकों का विश्लेषण करते हुए उन्होंने पाया कि कुछ परीक्षणों में सुधार दूसरों की तुलना में कहीं अधिक था। वे ब्लैकबोर्ड पर गए और एक सीधी रेखा खींची जिससे पता चलता था कि अमूर्त तर्क क्षमता का आकलन करने वाले बुद्धि-कथन परीक्षणों में अंकों में सबसे तेज़ी से वृद्धि हुई है। उदाहरण के लिए, आज कई छोटे बच्चे "कुत्ते और खरगोश: इनमें क्या समानता है?" प्रश्न का उत्तर दे सकते हैं। वे शायद यह बताएँ कि कुत्ते और खरगोश दोनों जीवित हैं, या दोनों जानवर हैं। स्कोरिंग नियमावली में, इन उत्तरों के लिए केवल आधा अंक मिलता है। कुछ बच्चे तो यहाँ तक कह सकते हैं कि दोनों स्तनधारी हैं, और इस जानकारी के लिए उन्हें पूरा अंक मिलेगा। इसके विपरीत, एक सदी पहले के छोटे बच्चे शायद आपको हैरानी से देखते हुए कहते, "कुत्ते खरगोशों का पीछा करते हैं।" शून्य अंक।

एक प्रजाति के रूप में, हम अमूर्त तर्क करने में लगातार बेहतर होते जा रहे हैं।
कुछ आईक्यू परीक्षणों में भारी सुधार और अन्य में नहीं, इसकी व्याख्या करते हुए फ्लिन ने बास्केटबॉल और टेलीविजन से जुड़ी एक कहानी सुनाई। पिछले एक सदी में बास्केटबॉल, सभी स्तरों पर, अधिक प्रतिस्पर्धी हो गया है। फ्लिन ने स्वयं छात्र जीवन में थोड़ा बहुत बास्केटबॉल खेला था और उन्हें याद है कि कुछ ही वर्षों में खेल में कितना बदलाव आया। आखिर हुआ क्या?
फ्लिन के अनुसार, इसकी वजह टेलीविजन था। बास्केटबॉल छोटे पर्दे पर देखने के लिए एक शानदार खेल था और इसके व्यापक प्रसारण ने खेल की लोकप्रियता को और बढ़ा दिया। टेलीविजन के घर-घर में पहुंच जाने के बाद, ज़्यादा बच्चे इस खेल को खेलने लगे, बाएं हाथ से लेअप शॉट, क्रॉसओवर ड्रिबल, शानदार हुक शॉट और अन्य कौशल आज़माने लगे जो स्टार खिलाड़ियों के बीच आम बात लगती थी। और बेहतर होते हुए, हर बच्चा अनजाने में अपने प्रतिद्वंद्वियों के लिए सीखने के माहौल को समृद्ध कर रहा था। क्योंकि बास्केटबॉल में बेहतर होने का एक कारण यह भी है कि आप उन बच्चों के साथ खेलें जो आपसे थोड़े ज़्यादा कुशल हों।
फ्लिन ने कौशल सुधार के इस सकारात्मक चक्र को सामाजिक गुणक प्रभाव कहा, और उन्होंने इसी तर्क का उपयोग अमूर्त तर्क में पीढ़ीगत परिवर्तनों को समझाने के लिए किया। पिछली सदी में, हमारे काम और दैनिक जीवन में विश्लेषणात्मक और तार्किक रूप से सोचने की आवश्यकता बढ़ती जा रही है। हम लंबे समय तक स्कूल जाते हैं, और स्कूल में हमसे रटने के बजाय तर्क करने की अपेक्षा बढ़ती जा रही है।
चाहे छोटे पर्यावरणीय अंतर हों या आनुवंशिक अंतर, एक सकारात्मक चक्र को जन्म दे सकते हैं। दोनों ही स्थितियों में, इसके प्रभाव सामाजिक रूप से, संस्कृति के माध्यम से कई गुना बढ़ जाते हैं, क्योंकि हममें से प्रत्येक व्यक्ति हम सभी के वातावरण को समृद्ध करता है।

यहां एक ग्राफ है जो दर्शाता है कि उम्र के अनुसार ग्रिट स्केल स्कोर कैसे बदलते हैं। यह डेटा अमेरिकी वयस्कों के एक बड़े नमूने से लिया गया है, और

आप क्षैतिज अक्ष से देख सकते हैं कि मेरे नमूने में सबसे दृढ़ निश्चयी वयस्क साठ के दशक के उत्तरार्ध या उससे अधिक आयु के थे; जबकि सबसे कम दृढ़ निश्चयी बीस के दशक में थे।

23



इस आंकड़े की एक व्याख्या यह है कि दृढ़ता के मामले में एक प्रकार का "उल्टा फ्लिन प्रभाव" मौजूद है। उदाहरण के लिए, यह संभव है कि जीवन के 70 वें दशक में वयस्क अधिक दृढ़ निश्चयी हों क्योंकि वे एक बहुत अलग सांस्कृतिक युग में पले-बढ़े हैं, शायद एक ऐसा युग जिसके मूल्यों और मानदंडों में निरंतर जुनून और दृढ़ता पर हाल के समय की तुलना में अधिक जोर दिया जाता था। दूसरे शब्दों में, यह हो सकता है कि महान पीढ़ी मिलेनियल्स की तुलना में अधिक दृढ़ निश्चयी हो क्योंकि आज की सांस्कृतिक शक्तियां कल से अलग हैं।
दृढ़ता और उम्र का गहरा संबंध क्यों है, इसका यह स्पष्टीकरण मुझे एक वरिष्ठ सहकर्मी ने दिया, जो मेरे कंधे के ऊपर से उसी ग्राफ को देखते हुए,

अपना सिर हिलाते हुए बोले, “मुझे पता था! मैं दशकों से उसी विश्वविद्यालय में उन्हीं स्नातक छात्रों को वही पाठ्यक्रम पढ़ा रहा हूँ। और मैं आपको बता दूँ, वे आजकल उतनी मेहनत नहीं करते जितनी पहले करते थे!” मेरे पिताजी, जिन्होंने अपना पूरा पेशेवर जीवन ड्यूपॉन्ट में रसायनज्ञ के रूप में बिताया और सचमुच सोने की घड़ी के साथ सेवानिवृत्त हुए, शायद व्हार्टन के उस उद्यमी के बारे में भी यही कहेंगे जो मेरे व्याख्यान के बाद मुझसे मिलने आया था। अपने वर्तमान उद्यम के लिए दिन-रात जागते हुए भी, वह युवा कुछ ही वर्षों में कुछ बिल्कुल नया करने की उम्मीद कर रहा था।

या फिर, यह भी संभव है कि उम्र के साथ बदलते इन रुझानों का दृढ़ता में पीढ़ीगत बदलावों से कोई संबंध न हो। इसके बजाय, आंकड़े यह दर्शा रहे हों कि लोग समय के साथ कैसे परिपक्व होते हैं। मेरा अपना अनुभव और जेफ गेटलमैन और बॉब मैनकॉफ जैसे दृढ़ निश्चयी लोगों की कहानियां बताती हैं कि वास्तव में, जैसे-जैसे हम अपने जीवन दर्शन को समझते हैं, अस्वीकृति और निराशा के बाद खुद को संभालना सीखते हैं, और उन छोटे लक्ष्यों के बीच अंतर करना सीखते हैं जिन्हें तुरंत छोड़ देना चाहिए और उन उच्च स्तरीय लक्ष्यों के बीच अंतर करना सीखते हैं जिनके लिए अधिक दृढ़ता की आवश्यकता होती है, वैसे-वैसे हमारी दृढ़ता बढ़ती जाती है। परिपक्वता का सार यह है कि जैसे-जैसे हम बड़े होते जाते हैं, हम दीर्घकालिक जुनून और दृढ़ता की क्षमता विकसित करते हैं। इन परस्पर विरोधी व्याख्याओं में अंतर करने के लिए हमें एक अलग तरह के अध्ययन की आवश्यकता है। जो डेटा मैंने अभी आपको दिखाया है, उसे प्राप्त करने के लिए मैंने विभिन्न आयु वर्ग के लोगों से उनके वर्तमान दृढ़ता स्तर के बारे में पूछा। इससे मुझे युवा और वृद्ध वयस्कों में दृढ़ता का एक संक्षिप्त अवलोकन प्राप्त हुआ। आदर्श रूप से, मैं इन लोगों का उनके जीवन भर अध्ययन करना चाहता, ठीक उसी तरह जैसे मनोवैज्ञानिक जॉर्ज वैलियंट ने हार्वर्ड विश्वविद्यालय के लोगों का अध्ययन किया था। चूंकि ग्रिट स्केल को आए अभी ज्यादा समय नहीं हुआ है, इसलिए मैं आपको जीवन भर की दृढ़ता का एक विस्तृत वीडियो नहीं दिखा सकता। मुझे वह वीडियो चाहिए। मेरे पास केवल एक संक्षिप्त अवलोकन है।

सौभाग्य से, व्यक्तित्व के कई अन्य पहलुओं का भी अनुदैर्ध्य अध्ययन किया गया है। दर्जनों अध्ययनों में, जिनमें लोगों का वर्षों और दशकों तक अनुसरण किया गया है, रुझान स्पष्ट हैं। हममें से अधिकांश लोग जीवन के अनुभव के साथ अधिक कर्तव्यनिष्ठ, आत्मविश्वासी, संवेदनशील और शांत हो जाते हैं। यह परिवर्तन काफी हद तक बीस से चालीस वर्ष की आयु के बीच होता है, लेकिन वास्तव में, मानव जीवनकाल में ऐसा कोई युग नहीं है जहाँ व्यक्तित्व का विकास रुक जाता है। ये सभी आंकड़े सामूहिक रूप से उस बात को दर्शाते हैं जिसे व्यक्तित्व मनोवैज्ञानिक अब "परिपक्वता सिद्धांत" कहते हैं।
हम बड़े हो जाते हैं। या कम से कम, हममें से ज्यादातर लोग बड़े हो जाते हैं।
कुछ हद तक, ये बदलाव पूर्वनिर्धारित और जैविक होते हैं। उदाहरण के लिए, यौवनारंभ और रजोनिवृत्ति ऐसी अवस्थाएँ हैं जो हमारे व्यक्तित्व को बदल देती हैं। लेकिन कुल मिलाकर, व्यक्तित्व में परिवर्तन जीवन के अनुभवों का ही परिणाम होता है।
जीवन के अनुभव व्यक्तित्व को किस प्रकार बदलते हैं?
हमारे बदलाव का एक कारण यह है कि हम कुछ ऐसा सीखते हैं जो हमें पहले पता नहीं था। उदाहरण के लिए, हम अनुभव से सीख सकते हैं कि बार-बार एक करियर की महत्वाकांक्षा को दूसरी से बदलना संतोषजनक नहीं होता। मेरे साथ भी ऐसा ही हुआ जब मैं जवान था। एक गैर-लाभकारी संस्था चलाने के बाद, मैंने तंत्रिका विज्ञान अनुसंधान किया, फिर प्रबंधन परामर्श दिया, और फिर अध्यापन कार्य किया। इन सब से मुझे यह समझ आया कि एक "उभरते हुए व्यक्ति" के रूप में शुरुआत करना मजेदार तो है, लेकिन एक वास्तविक विशेषज्ञ बनना कहीं अधिक संतोषजनक होता है। मैंने यह भी सीखा कि वर्षों की कड़ी मेहनत को अक्सर जन्मजात प्रतिभा समझ लिया जाता है, और विश्व स्तरीय उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए लगन के साथ-साथ जुनून भी उतना ही आवश्यक है।
इसी प्रकार, हम उपन्यासकार जॉन इरविंग की तरह सीखते हैं कि "किसी भी काम को वास्तव में अच्छी तरह से करने के लिए, आपको अपनी क्षमता से कहीं अधिक प्रयास करना पड़ता है," यह समझना कि "किसी काम को बार-बार करने से, जो चीज पहले कभी स्वाभाविक नहीं थी, वह लगभग स्वाभाविक हो जाती है," और अंत में, काम को इतनी लगन से करने की क्षमता "रातोंरात नहीं आती।"

मानव अवस्था के बारे में अंतर्दृष्टि के अलावा, उम्र के साथ और क्या बदलता है?
मेरे विचार से, जो बदलता है, वह हमारी परिस्थितियाँ हैं। जैसे-जैसे हम बड़े होते हैं, हम नई परिस्थितियों का सामना करते हैं। हमें पहली नौकरी मिलती है। हमारी शादी हो सकती है। हमारे माता-पिता बूढ़े हो जाते हैं, और हम उनकी देखभाल करने लगते हैं। अक्सर, ये नई परिस्थितियाँ हमें पहले की तुलना में अलग तरह से व्यवहार करने के लिए प्रेरित करती हैं। और, क्योंकि इस ग्रह पर हमसे अधिक अनुकूलनशील कोई प्रजाति नहीं है, हम बदलते हैं। हम परिस्थितियों के अनुरूप ढल जाते हैं।
दूसरे शब्दों में कहें तो, हम तभी बदलते हैं जब हमें इसकी आवश्यकता होती है। आवश्यकता ही अनुकूलन की जननी है।
एक छोटा सा उदाहरण लीजिए। पता नहीं कैसे, मेरी सबसे छोटी बेटी लूसी तीन साल की हो गई, लेकिन उसने पॉटी करना नहीं सीखा। मैंने और मेरे पति ने उसे बहलाने-फुसलाने और तरकीबें आजमाकर डायपर छुड़वाने की हर संभव कोशिश की। हमने इस बारे में सारी किताबें पढ़ लीं कि ऐसा करना कितना सही है, और हमने वो सब करने की कोशिश भी की—या कम से कम कामकाजी माता-पिता होने के नाते, जिनके पास करने के लिए और भी काम होते हैं, हमने पूरी ऊर्जा से कोशिश की। लेकिन कोई फायदा नहीं हुआ। लूसी की इच्छाशक्ति हमारी इच्छाशक्ति से कहीं ज़्यादा मज़बूत साबित हुई।
अपने तीसरे जन्मदिन के कुछ ही समय बाद, लूसी ने प्रीस्कूल की कक्षा बदल ली: छोटे बच्चों की कक्षा से, जहाँ लगभग सभी बच्चे अभी भी डायपर पहनते थे, बड़े बच्चों की कक्षा में, जहाँ डायपर बदलने की मेज भी नहीं थी। जिस दिन मैंने उसे नए कमरे में छोड़ा, उसकी आँखें बड़ी-बड़ी हो गईं, वह इस नए वातावरण को निहार रही थी—मुझे लगता है कि वह थोड़ी डरी हुई थी, और शायद वह अपने पुराने कमरे में ही रहना चाहती थी, जहाँ वह सहज महसूस करती थी।
मुझे वो दोपहर कभी नहीं भूलेगी जब मैं लूसी को लेने गई थी। उसने गर्व से मेरी तरफ मुस्कुराते हुए बताया कि उसने पॉटी कर ली है। और फिर, साफ शब्दों में, उसने मुझे बताया कि अब उसे डायपर की ज़रूरत नहीं है। और सच में ऐसा ही था। पॉटी ट्रेनिंग एक ही पल में हो गई। कैसे? क्योंकि जब कोई बच्चा बाकी बच्चों के साथ पॉटी के लिए लाइन में खड़ा होता है और देखता है कि उसकी बारी

आने वाली है, तो वह ठीक वैसा ही करता है। वह सीख जाता है कि उसे क्या करना है।
सिएटल के लेकसाइड स्कूल के प्रधानाध्यापक बर्नी नोए ने हाल ही में अपनी बेटी के बारे में एक किस्सा सुनाया। यह कहानी परिपक्वता के सिद्धांत को बखूबी दर्शाती है। नोए का परिवार स्कूल परिसर में ही रहता है, और जब उनकी बेटी किशोरी थी, तो वह लगभग हर दिन स्कूल देर से पहुँचती थी। एक गर्मी की छुट्टियों में, उनकी बेटी को स्थानीय अमेरिकन ईगल स्टोर में कपड़े तह करने का काम मिल गया। पहले ही दिन, स्टोर मैनेजर ने कहा, "अरे हाँ, अगर पहली बार भी आप देर से पहुँचीं, तो आपको नौकरी से निकाल दिया जाएगा।" वह स्तब्ध रह गई। क्या उसे दूसरा मौका नहीं मिलेगा? उसने अपने पूरे जीवन में धैर्य, समझ और दूसरा मौका हमेशा पाया था।
तो फिर क्या हुआ?
“यह अद्भुत था,” नोए ने याद किया। “सचमुच, मैंने उसके व्यवहार में इतना तत्काल बदलाव पहले कभी नहीं देखा था।” अचानक, उनकी बेटी दो अलार्म लगाने लगी ताकि वह समय पर या उससे पहले उस नौकरी पर पहुँच सके जहाँ देर से आना बिल्कुल बर्दाश्त नहीं किया जाता था। एक प्रधानाध्यापक के रूप में, जिसे युवाओं को परिपक्वता की ओर ले जाने का दायित्व सौंपा गया है, नोए अपनी इस क्षमता को कुछ हद तक सीमित मानते हैं। “अगर आप एक व्यवसाय हैं, तो आपको इस बात की परवाह नहीं होती कि कोई बच्चा खुद को खास समझता है या नहीं। आपको इस बात की परवाह होती है कि ‘क्या आप काम करके दिखा सकते हैं? अगर आप काम करके नहीं दिखा सकते, तो हमें आपकी कोई ज़रूरत नहीं है।’”
व्याख्यानों का उतना प्रभाव नहीं होता जितना परिणामों का होता है।
मेरे विचार से परिपक्वता का मूल सिद्धांत यही है। समय के साथ, हम जीवन के ऐसे सबक सीखते हैं जिन्हें हम कभी नहीं भूलते, और परिस्थितियों की बढ़ती मांगों के अनुसार खुद को ढाल लेते हैं। अंततः, सोचने और कार्य करने के नए तरीके हमारी आदत बन जाते हैं। एक दिन ऐसा आता है जब हमें अपने अपरिपक्व पूर्व स्वरूप की याद भी नहीं रहती। हम अनुकूलित हो चुके होते हैं, ये अनुकूलन स्थायी हो जाते हैं, और अंततः, हमारी पहचान—जिस प्रकार का व्यक्ति हम स्वयं को देखते हैं—विकसित हो जाती है। हम परिपक्व हो जाते हैं।

कुल मिलाकर, दृढ़ता और उम्र पर मैंने जो आंकड़े एकत्र किए हैं, वे दो अलग-अलग बातों का समर्थन करते हैं। एक बात यह है कि हमारी दृढ़ता उस सांस्कृतिक युग के अनुसार बदलती है जिसमें हम पले-बढ़े हैं। दूसरी बात यह है कि उम्र बढ़ने के साथ हमारी दृढ़ता बढ़ती जाती है। दोनों बातें सच हो सकती हैं, और मुझे लगता है कि दोनों ही बातें कम से कम कुछ हद तक सच हैं। किसी भी तरह, यह तस्वीर दिखाती है कि दृढ़ता पूरी तरह से स्थिर नहीं होती। आपके मनोवैज्ञानिक चरित्र के हर पहलू की तरह, दृढ़ता भी आपकी सोच से कहीं अधिक लचीली होती है।

अगर दृढ़ संकल्प विकसित हो सकता है, तो यह कैसे होता है?
मुझे लगभग हर दिन ऐसे लोगों से ईमेल और पत्र मिलते हैं जो चाहते हैं कि उनमें और अधिक दृढ़ता हो। वे अफसोस जताते हैं कि उन्होंने किसी भी काम में पूरी लगन से काम नहीं किया ताकि उसमें वे सचमुच माहिर हो सकें। उन्हें लगता है कि उन्होंने अपनी प्रतिभा को व्यर्थ कर दिया है। वे एक दीर्घकालिक लक्ष्य चाहते हैं और उस लक्ष्य को पूरे जुनून और लगन से हासिल करना चाहते हैं।
लेकिन उन्हें यह नहीं पता कि शुरुआत कहाँ से करें।
शुरुआत करने के लिए सबसे अच्छा तरीका है यह समझना कि आप आज कहाँ हैं। अगर आप उतने दृढ़ निश्चयी नहीं हैं जितना आप होना चाहते हैं, तो खुद से पूछें कि ऐसा क्यों है।
लोग इसका सबसे आम जवाब कुछ इस तरह देते हैं: "मुझे लगता है कि मैं बस आलसी हूँ।"
एक और उदाहरण लीजिए: "मैं तो बस एक लापरवाह इंसान हूँ।"
या फिर: "मैं जन्मजात रूप से किसी काम को लंबे समय तक टिके रहने में असमर्थ हूं।"
मुझे लगता है कि ये सभी उत्तर गलत हैं।
दरअसल, जब लोग किसी काम को बीच में ही छोड़ देते हैं, तो उसके पीछे कोई न कोई कारण होता है। वास्तव में, इसके कई कारण हो सकते हैं। आप जो काम कर रहे हैं उसे छोड़ने से ठीक पहले आपके मन में निम्नलिखित चार में से कोई भी विचार आ सकता है:

"मैं ऊब गया हूं।"
"यह प्रयास व्यर्थ है।"
यह मेरे लिए महत्वपूर्ण नहीं है।
मैं यह नहीं कर सकता, इसलिए बेहतर होगा कि मैं हार मान लूं।
इस तरह के विचारों में नैतिक या अन्य किसी भी रूप से कोई बुराई नहीं है। जैसा कि मैंने इस अध्याय में दिखाने की कोशिश की है, दृढ़ संकल्प वाले लोग भी अपने लक्ष्यों को छोड़ देते हैं। लेकिन लक्ष्य जितना ऊँचा होता है, उसे पूरा करने के लिए वे उतने ही दृढ़ होते हैं। सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि दृढ़ संकल्प वाले लोग अपना रास्ता नहीं बदलते: जब बात उस एक महत्वपूर्ण लक्ष्य की आती है जो उनके लगभग हर काम का मार्गदर्शन करता है, तो ऐसे दृढ़ निश्चयी लोग ऊपर दिए गए कथन नहीं कहते।

दृढ़ता कैसे पनपती है, इस बारे में मैंने जो कुछ भी सीखा है, उसका अधिकांश हिस्सा उन पुरुषों और महिलाओं के साक्षात्कार से आया है जो जुनून और लगन के गुणों का साक्षात उदाहरण हैं। मैंने इस पुस्तक में उन वार्तालापों के कुछ अंश शामिल किए हैं ताकि आप भी दृढ़ता के प्रतीक के मन और हृदय में झाँक सकें और देख सकें कि क्या उनमें कोई ऐसा विश्वास, दृष्टिकोण या आदत है जिसका अनुकरण किया जा सकता है।
दृढ़ता की ये कहानियाँ एक प्रकार का डेटा हैं, और ये वेस्ट प्वाइंट और नेशनल स्पेलिंग बी जैसी जगहों पर मेरे द्वारा किए गए अधिक व्यवस्थित, मात्रात्मक अध्ययनों की पूरक हैं। साथ मिलकर, यह शोध उन मनोवैज्ञानिक गुणों को उजागर करता है जो दृढ़ संकल्प के परिपक्व आदर्शों में समान रूप से पाए जाते हैं। ये चार गुण हैं। ये ऊपर सूचीबद्ध प्रत्येक नकारात्मक पहलू का प्रतिकार करते हैं, और ये वर्षों में एक विशेष क्रम में विकसित होते हैं।
सबसे पहले रुचि आती है। जुनून की शुरुआत अपने काम का आंतरिक आनंद लेने से होती है। मैंने जिन भी मेहनती लोगों का अध्ययन किया है, वे सभी अपने काम के उन पहलुओं की ओर इशारा कर सकते हैं जिनका वे दूसरों की तुलना में कम आनंद लेते हैं, और उनमें से अधिकांश को कम से कम एक या दो ऐसे काम करने पड़ते हैं जो उन्हें बिल्कुल भी पसंद नहीं होते। फिर भी, वे अपने पूरे प्रयास से

मोहित रहते हैं और इसे सार्थक पाते हैं। अटूट आकर्षण और बच्चों जैसी जिज्ञासा के साथ, वे लगभग चिल्लाकर कहते हैं, "मुझे अपना काम बहुत पसंद है!"
अगला चरण अभ्यास करने की क्षमता है। दृढ़ता का एक रूप है प्रतिदिन आज के दिन को कल से बेहतर करने का अनुशासन। इसलिए, जब आप किसी विशेष क्षेत्र में रुचि विकसित कर लें, तो आपको उस प्रकार के केंद्रित, पूर्ण मन से और कौशल की सीमाओं से परे अभ्यास में खुद को समर्पित करना होगा जो महारत की ओर ले जाता है। आपको अपनी कमजोरियों पर ध्यान केंद्रित करना होगा, और ऐसा बार-बार, दिन में कई घंटों तक, सप्ताह दर सप्ताह, महीने दर महीने, वर्ष दर वर्ष करना होगा। दृढ़ रहने का अर्थ है आत्मसंतुष्टि का विरोध करना। "चाहे कुछ भी हो जाए, मैं सुधार करना चाहता हूँ!" यह दृढ़ संकल्प के सभी आदर्शों का मूलमंत्र होता है, चाहे उनकी रुचि किसी भी क्षेत्र में हो, और चाहे वे पहले से ही कितने भी उत्कृष्ट क्यों न हों।
तीसरा है उद्देश्य। जुनून को परिपक्व करने वाली चीज़ है यह दृढ़ विश्वास कि आपका काम मायने रखता है। अधिकांश लोगों के लिए, उद्देश्य के बिना रुचि को जीवन भर बनाए रखना लगभग असंभव है। इसलिए यह अनिवार्य है कि आप अपने काम को व्यक्तिगत रूप से रुचिकर और साथ ही दूसरों के कल्याण से अभिन्न रूप से जुड़ा हुआ मानें। कुछ लोगों में उद्देश्य की भावना जल्दी जागृत हो जाती है, लेकिन कई लोगों में रुचि विकसित होने और वर्षों के अनुशासित अभ्यास के बाद दूसरों की सेवा करने की प्रेरणा बढ़ती है। फिर भी, दृढ़ संकल्प के पूर्ण परिपक्व उदाहरण हमेशा मुझसे कहते हैं, "मेरा काम महत्वपूर्ण है - मेरे लिए भी और दूसरों के लिए भी।"
और अंत में, आशा। आशा एक प्रकार का दृढ़ संकल्प है जो हर परिस्थिति में डटे रहने की शक्ति देता है। इस पुस्तक में, मैंने रुचि, अभ्यास और उद्देश्य के बाद आशा पर चर्चा की है—लेकिन आशा दृढ़ता के अंतिम चरण को परिभाषित नहीं करती। यह हर चरण को परिभाषित करती है। शुरुआत से लेकर अंत तक, यह सीखना अत्यंत महत्वपूर्ण है कि जब चीजें कठिन हों, जब हमें संदेह हो, तब भी आगे बढ़ते रहना चाहिए। विभिन्न अवसरों पर, बड़े और छोटे तरीकों से, हम गिर जाते हैं। यदि हम गिरे रहते हैं, तो दृढ़ता हार जाती है। यदि हम उठते हैं, तो दृढ़ता विजयी होती है।

मेरे जैसे मनोवैज्ञानिक के हस्तक्षेप के बिना, आप शायद दृढ़ता को स्वयं ही समझ लेते। हो सकता है कि आपके मन में पहले से ही गहरी रुचि हो, निरंतर चुनौतियों का सामना करने की प्रबल इच्छा हो, उद्देश्य की भावना विकसित हो और अपनी क्षमताओं पर अटूट विश्वास हो कि कोई भी विपरीत परिस्थिति आपको निराश नहीं कर सकती। यदि ऐसा है, तो आप दृढ़ता पैमाने पर लगभग 5 में से 5 अंक प्राप्त कर चुके होंगे। मैं आपकी सराहना करता हूँ!
दूसरी ओर, यदि आप उतने दृढ़ निश्चयी नहीं हैं जितना आप होना चाहते हैं, तो आगे के अध्यायों में आपके लिए कुछ उपयोगी जानकारी है। गणित और पियानो की तरह, दृढ़ता का मनोविज्ञान आप स्वयं सीख सकते हैं, लेकिन थोड़ा सा मार्गदर्शन बहुत मददगार साबित हो सकता है।
रुचि, अभ्यास, उद्देश्य और आशा - ये चार मनोवैज्ञानिक गुण कोई ऐसी चीज़ नहीं हैं जो या तो आपके पास हों या न हों। आप अपनी रुचियों को खोजना, विकसित करना और गहरा करना सीख सकते हैं। आप अनुशासन की आदत विकसित कर सकते हैं। आप उद्देश्य और अर्थ की भावना विकसित कर सकते हैं। और आप स्वयं को आशा करना सिखा सकते हैं।
आप अपने भीतर से दृढ़ता विकसित कर सकते हैं। अगर आप यह जानना चाहते हैं कि कैसे, तो आगे पढ़ें।

भाग II

भीतर से दृढ़ता का विकास

अध्याय 6

दिलचस्पी
अपने जुनून का अनुसरण करें - यह दीक्षांत समारोह के भाषणों का एक लोकप्रिय विषय है। मैंने एक छात्र और प्रोफेसर दोनों के रूप में ऐसे कई भाषण सुने हैं। मेरा मानना है कि कम से कम आधे वक्ता, शायद इससे भी अधिक, इस बात पर जोर देते हैं कि आपको वही काम करना चाहिए जो आपको पसंद हो।
उदाहरण के लिए, न्यूयॉर्क टाइम्स के क्रॉसवर्ड पज़ल के लंबे समय तक संपादक रहे विल शॉर्ट्ज़ ने इंडियाना विश्वविद्यालय के छात्रों से कहा: “मेरी सलाह है कि आप जीवन में सबसे अधिक आनंद किस काम को करने में आता है, यह पता लगाएं और फिर उसे पूर्णकालिक रूप से करने का प्रयास करें। जीवन छोटा है। अपने जुनून का अनुसरण करें।”
जेफ बेजोस ने प्रिंसटन के स्नातकों को बताया कि कैसे उन्होंने अमेज़न शुरू करने के लिए मैनहट्टन में एक उच्च वेतन और प्रतिष्ठित वित्त पद की नौकरी छोड़ी: "बहुत सोच-विचार के बाद, मैंने अपने जुनून को पूरा करने के लिए कम सुरक्षित रास्ता चुना।" उन्होंने यह भी कहा है, "आप जो भी करना चाहते हैं, जीवन में आपको पता चलेगा कि यदि आप जिस काम में लगे हैं उसके प्रति जुनूनी नहीं हैं, तो आप उसमें टिक नहीं पाएंगे।"
और यह सलाह हमें केवल जून की गर्म दोपहरों में ही नहीं मिलती, जब हम अपने गाउन और टोपी पहने होते हैं। मैं जिन दृढ़ निश्चयी लोगों का साक्षात्कार लेता हूँ, उनसे मुझे यही बात बार-बार, लगभग हूबहू सुनने को मिलती है। हेस्टर लेसी भी ऐसा ही करती है।
हेस्टर एक ब्रिटिश पत्रकार हैं जो 2011 से शॉर्ट्ज़ और बेजोस जैसे प्रतिष्ठित व्यक्तियों का हर सप्ताह एक साक्षात्कार लेती आ रही हैं। उनका कॉलम फाइनेंशियल टाइम्स में साप्ताहिक रूप से प्रकाशित होता है। चाहे वे फैशन डिजाइनर (निकोल फरही), लेखक (सलमान रुश्दी), संगीतकार (लैंग लैंग), हास्य कलाकार (माइकल पॉलिन), चॉकलेट निर्माता (शैंटल कोडी) या बारटेंडर (कोलिन फील्ड) हों, हेस्टर सभी से एक ही सवाल पूछती हैं, जिनमें शामिल हैं: "आपको आगे बढ़ने की प्रेरणा किससे मिलती है?" और "अगर कल आप सब कुछ खो दें, तो आप क्या करेंगे?"

मैंने हेस्टर से पूछा कि दो सौ से अधिक "अत्यंत सफल" लोगों से बात करने से उन्होंने क्या सीखा है, जैसा कि उन्होंने हमारी बातचीत के दौरान उनका वर्णन किया था।
“एक बात जो बार-बार सामने आती है, वह है: ‘मुझे अपना काम बहुत पसंद है।’ लोग इसे अलग-अलग तरह से व्यक्त करते हैं। अक्सर वे बस यही कहते हैं: ‘मुझे अपना काम बहुत पसंद है।’ लेकिन वे यह भी कहते हैं, ‘मैं बहुत भाग्यशाली हूँ, मैं हर सुबह काम पर जाने के लिए उत्सुक रहता हूँ, मैं स्टूडियो जाने के लिए बेताब रहता हूँ, मैं अगले प्रोजेक्ट पर काम शुरू करने के लिए बेताब रहता हूँ।’ ये लोग ये काम इसलिए नहीं कर रहे हैं क्योंकि उन्हें करना पड़ता है या इससे उन्हें आर्थिक लाभ होता है…”

अपने जुनून का पीछा करो, यह संदेश मुझे बचपन में कभी सुनने को नहीं मिला। इसके बजाय, मुझे बताया गया कि "वास्तविक दुनिया" में जीवित रहने की व्यावहारिक वास्तविकताएँ, मेरे जैसे "सुरक्षित जीवन" जीने वाले किसी भी युवा की कल्पना से कहीं अधिक महत्वपूर्ण हैं। मुझे चेतावनी दी गई कि "अपनी पसंद का काम पाने" के अति-आदर्शवादी सपने वास्तव में गरीबी और निराशा की ओर ले जा सकते हैं। मुझे याद दिलाया गया कि डॉक्टर जैसे कुछ पेशे उच्च आय और उच्च प्रतिष्ठा वाले होते हैं, और ये चीजें मेरे लिए वर्तमान में जितना मैं समझ पा रहा हूँ, उससे कहीं अधिक महत्वपूर्ण होंगी।
जैसा कि आपने अनुमान लगाया होगा, यह सलाह देने वाले व्यक्ति मेरे पिताजी थे।
मैंने एक बार पूछा, "तो फिर आप रसायनशास्त्री क्यों बने?"
“क्योंकि मेरे पिता ने मुझे ऐसा करने को कहा था,” उसने बिना किसी नाराजगी के जवाब दिया। “बचपन में इतिहास मेरा पसंदीदा विषय था।” फिर उसने बताया कि उसे गणित और विज्ञान भी पसंद थे, लेकिन कॉलेज में क्या पढ़ना है, इस बारे में उसके पास कोई विकल्प नहीं था। परिवार का व्यवसाय कपड़ा उद्योग था, और मेरे दादाजी ने अपने सभी बेटों को कपड़ा उत्पादन के किसी न किसी चरण से संबंधित कौशल सीखने के लिए भेजा था। “हमारे व्यवसाय को एक रसायनज्ञ की ज़रूरत थी, इतिहासकार की नहीं।”

अंततः, चीन में हुई कम्युनिस्ट क्रांति ने परिवार के कपड़ा व्यवसाय को समय से पहले ही समाप्त कर दिया। अमेरिका में बसने के कुछ ही समय बाद, मेरे पिताजी ने ड्यूपॉन्ट में काम करना शुरू कर दिया। पैंतीस साल बाद, वे कंपनी के सर्वोच्च पदस्थ वैज्ञानिक के रूप में सेवानिवृत्त हुए।
मेरे पिताजी अपने काम में कितने तल्लीन रहते थे—अक्सर किसी वैज्ञानिक या प्रबंधन समस्या के बारे में सोचते हुए तल्लीन हो जाते थे—और अपने पूरे करियर में वे कितने सफल रहे, इसे देखते हुए यह विचार करना उचित लगता है कि जुनून के बजाय व्यावहारिकता को चुनना ही बेहतर है।
युवाओं को बाहर जाकर अपनी पसंद का काम करने की सलाह देना कितना हास्यास्पद है? पिछले एक दशक में, रुचियों का अध्ययन करने वाले वैज्ञानिकों ने इसका एक निश्चित उत्तर खोज निकाला है।
सबसे पहले, शोध से पता चलता है कि लोग अपने काम से तब कहीं अधिक संतुष्ट होते हैं जब वे ऐसा काम करते हैं जो उनकी व्यक्तिगत रुचियों के अनुरूप हो। यह निष्कर्ष एक मेटा-विश्लेषण का है जिसमें लगभग सौ अलग-अलग अध्ययनों से डेटा एकत्रित किया गया है, जिनमें लगभग हर संभव पेशे में काम करने वाले वयस्क शामिल हैं। उदाहरण के लिए, जो लोग अमूर्त विचारों पर चिंतन करना पसंद करते हैं, वे जटिल तार्किक परियोजनाओं के छोटे-छोटे विवरणों को संभालने में खुश नहीं होते; वे गणित की समस्याओं को हल करना अधिक पसंद करते हैं। और जो लोग वास्तव में लोगों से बातचीत करना पसंद करते हैं, वे तब खुश नहीं होते जब उनका काम सारा दिन अकेले कंप्यूटर पर काम करना होता है; वे बिक्री या शिक्षण जैसे कामों में कहीं बेहतर होते हैं। इसके अलावा, जिन लोगों का काम उनकी व्यक्तिगत रुचियों से मेल खाता है, वे आम तौर पर अपने जीवन से अधिक खुश होते हैं।
दूसरा, लोग अपने काम में तब बेहतर प्रदर्शन करते हैं जब उन्हें अपने काम में रुचि होती है। यह पिछले साठ वर्षों में किए गए साठ अध्ययनों के एक अन्य मेटा-विश्लेषण का निष्कर्ष है। जिन कर्मचारियों की व्यक्तिगत रुचियां उनके पेशे से मेल खाती हैं, वे अपना काम बेहतर ढंग से करते हैं, अपने सहकर्मियों के प्रति अधिक सहायक होते हैं और लंबे समय तक अपनी नौकरी पर बने रहते हैं। जिन कॉलेज छात्रों की व्यक्तिगत रुचियां उनके मुख्य विषय से मेल खाती हैं, वे उच्च अंक प्राप्त करते हैं और उनके बीच में पढ़ाई छोड़ने की संभावना कम होती है।

यह बिल्कुल सच है कि आप अपनी पसंद का काम करके नौकरी नहीं पा सकते। Minecraft खेलकर जीविका कमाना मुश्किल है, चाहे आप इसमें कितने भी अच्छे क्यों न हो जाएं। और दुनिया में ऐसे बहुत से लोग हैं जिनकी परिस्थितियाँ उन्हें विभिन्न प्रकार के व्यावसायिक विकल्पों में से चुनने की सुविधा से वंचित कर देती हैं। चाहे हम इसे पसंद करें या न करें, जीविका कमाने के तरीकों के चुनाव में हमारे पास कई वास्तविक सीमाएँ हैं।
फिर भी, जैसा कि विलियम जेम्स ने एक सदी पहले भविष्यवाणी की थी, ये नए वैज्ञानिक निष्कर्ष दीक्षांत भाषण की उस बुद्धिमत्ता की पुष्टि करते हैं: किसी भी प्रयास में हम कितनी सफलता की उम्मीद कर सकते हैं, इसका निर्णायक कारक "इच्छा और जुनून, हमारी रुचि की शक्ति" है।

2014 के गैलप सर्वेक्षण में, दो-तिहाई से अधिक वयस्कों ने कहा कि वे काम में संलग्न नहीं थे, जिनमें से एक बड़ा हिस्सा "सक्रिय रूप से विमुख" था। विदेशों में स्थिति और भी खराब है। 141 देशों के एक सर्वेक्षण में, गैलप ने पाया कि कनाडा को छोड़कर हर देश में अमेरिका की तुलना में "काम में संलग्न नहीं" और "सक्रिय रूप से काम से विमुख" श्रमिकों की संख्या कहीं अधिक है। विश्व स्तर पर, केवल 13 प्रतिशत वयस्क ही स्वयं को काम में "संलग्न" मानते हैं।
तो ऐसा लगता है कि बहुत कम लोग ही अंततः अपने पेशे से प्यार कर पाते हैं। प्रेरक भाषणों में दिए गए सीधे-सादे निर्देशों और काम के प्रति व्याप्त उदासीनता के बीच सामंजस्य बिठाना मुश्किल है। जब बात अपने काम को अपनी पसंद के काम से जोड़ने की आती है, तो इतने सारे लोग इसमें असफल क्यों हो जाते हैं? और क्या मेरे पिता की सफलता जुनून के तर्क का खंडन करती है? इस तथ्य का क्या अर्थ है कि मेरे जन्म के समय तक मेरे पिता का काम ही उनका जुनून बन चुका था? क्या हमें लोगों को "अपने जुनून का पालन करो" कहना बंद कर देना चाहिए और इसके बजाय उन्हें हमारे आदेशों का पालन करने के लिए कहना चाहिए?
मुझे ऐसा नहीं लगता।
दरअसल, मैं विल शॉर्ट्ज़ और जेफ़ बेजोस को काम के मायने समझने के लिए बेहतरीन प्रेरणा मानता हूँ। यह सोचना भोलापन होगा कि हममें से हर कोई अपने

काम के हर पल से प्यार कर सकता है, लेकिन मुझे उन मेटा-एनालिसिस में मौजूद हज़ारों आंकड़ों पर पूरा भरोसा है, जो इस आम समझ की पुष्टि करते हैं कि रुचि मायने रखती है। हर किसी को हर चीज़ में दिलचस्पी नहीं होती, लेकिन हर किसी को किसी न किसी चीज़ में दिलचस्पी ज़रूर होती है। इसलिए, अपनी नौकरी को उस चीज़ से जोड़ना जो आपका ध्यान और कल्पना को आकर्षित करती है, एक अच्छा विचार है। यह शायद खुशी और सफलता की गारंटी न दे, लेकिन इससे सफलता की संभावनाएँ ज़रूर बढ़ जाती हैं।
लेकिन मेरा मानना है कि ज़्यादातर युवाओं को अपने जुनून को आगे बढ़ाने के लिए प्रोत्साहन की ज़रूरत नहीं है। अगर उनमें कोई जुनून होता, तो वे तुरंत ऐसा कर लेते। अगर मुझे कभी दीक्षांत समारोह में भाषण देने का मौका मिला, तो मैं सबसे पहले यही सलाह दूंगा कि जुनून को बढ़ावा दें। और फिर मैं अपना बाकी समय युवाओं को यह समझाने में लगाऊंगा कि यह असल में कैसे संभव है।

जब मैंने दृढ़ संकल्प के प्रतीक माने जाने वाले लोगों का साक्षात्कार लेना शुरू किया, तो मैंने मान लिया था कि उन सभी के पास उस अनोखे पल की कहानी होगी जब अचानक उन्हें ईश्वर प्रदत्त अपने जुनून का पता चला। मेरे मन में, यह एक फिल्म बनाने योग्य घटना थी, जिसमें नाटकीय प्रकाश व्यवस्था और जोशपूर्ण ऑर्केस्ट्रा संगीत का इस्तेमाल किया गया था, जो इसके विशाल, जीवन-परिवर्तनकारी महत्व के अनुरूप था।
फिल्म 'जूली एंड जूलिया' के शुरुआती दृश्य में, जूलिया चाइल्ड, जो टेलीविजन पर हममें से किसी ने भी देखी थी उससे कहीं अधिक युवा हैं, अपने पति पॉल के साथ एक शानदार फ्रांसीसी रेस्तरां में भोजन कर रही हैं। जूलिया अपनी सोल म्यूनीयर मछली का एक टुकड़ा खाती हैं—जिसे वेटर ने कुछ ही क्षण पहले खूबसूरती से भूनकर और हड्डियों को पूरी तरह से अलग करके तैयार किया था, और अब वह नॉर्मंडी मक्खन, नींबू और अजमोद की चटनी में डूबी हुई है। वह मुग्ध हो जाती हैं। उन्होंने पहले कभी ऐसा अनुभव नहीं किया था। उन्हें हमेशा खाना पसंद था, लेकिन उन्हें कभी नहीं पता था कि खाना इतना स्वादिष्ट हो सकता है।

कई साल बाद जूलिया ने कहा, "यह पूरा अनुभव मेरे लिए आत्मा और मन के द्वार खोलने जैसा था। मैं इसकी आदी हो गई, और जैसा कि बाद में पता चला, यह आदत जीवन भर के लिए ही बनी रही।"
ऐसे फिल्मी पल ही तो मुझे अपने आदर्श व्यक्तित्व से उम्मीद थी। और मुझे लगता है कि युवा स्नातक—अपनी टोपी और गाउन में तपते हुए, कुर्सी के कठोर किनारे उनकी जांघों में चुभते हुए—भी यही कल्पना करते होंगे कि अपने जीवन के जुनून को खोजना कैसा होता है। एक पल, आपको पता ही नहीं होता कि इस धरती पर अपना समय कैसे व्यतीत करें। और अगले ही पल, सब कुछ स्पष्ट हो जाता है—आपको ठीक-ठीक पता चल जाता है कि आपका उद्देश्य क्या था।
लेकिन, वास्तव में, मैंने जिन अधिकांश दृढ़ संकल्प वाले लोगों का साक्षात्कार लिया है, उन्होंने मुझे बताया कि उन्होंने कई अलग-अलग रुचियों का पता लगाने में वर्षों बिताए, और अंततः जिस एक रुचि ने उनके सभी जागृत (और कुछ सोते हुए) विचारों पर कब्जा कर लिया, वह पहली बार में उनके जीवन की नियति के रूप में स्पष्ट रूप से दिखाई नहीं देती थी।
उदाहरण के लिए, ओलंपिक स्वर्ण पदक विजेता तैराक राउडी गेन्स ने मुझे बताया: “जब मैं बच्चा था, तो मुझे खेल बहुत पसंद थे। हाई स्कूल में पहुँचने पर, मैंने फुटबॉल, बेसबॉल, बास्केटबॉल, गोल्फ और टेनिस में भाग लिया, इसी क्रम में, फिर मैंने तैराकी शुरू की। मैं लगातार कोशिश करता रहा। मैंने सोचा कि मैं एक खेल से दूसरे खेल में तब तक लगा रहूँगा जब तक मुझे कोई ऐसा खेल न मिल जाए जिससे मुझे सचमुच प्यार हो जाए।” तैराकी से मेरा लगाव तो हो गया, लेकिन यह पहली नज़र का प्यार नहीं था। “जिस दिन मैंने तैराकी टीम के लिए ट्रायल दिया, उसी दिन मैं स्कूल की लाइब्रेरी में ट्रैक एंड फील्ड की किताब लेने गया क्योंकि मुझे लग रहा था कि मेरा चयन नहीं होगा। मैंने सोचा कि अगली बार ट्रैक एंड फील्ड के लिए ट्रायल दूंगा।”
किशोरावस्था में, जेम्स बियर्ड पुरस्कार विजेता शेफ मार्क वेट्री को खाना पकाने के साथ-साथ संगीत में भी उतनी ही रुचि थी। कॉलेज के बाद, वे लॉस एंजिल्स चले गए। “मैंने वहाँ एक साल के लिए संगीत स्कूल में पढ़ाई की और पैसे कमाने के लिए रात में रेस्तरां में काम किया। बाद में, जब मैं एक बैंड में था, तो मैं सुबह रेस्तरां में काम करता था ताकि रात में संगीत पर ध्यान दे सकूँ। फिर मुझे लगा, ‘मैं रेस्तरां में पैसे कमा रहा हूँ और मुझे यह पसंद आने लगा है, लेकिन संगीत से कुछ खास कमाई नहीं हो रही है।’ और फिर मुझे

इटली जाने का मौका मिला, और बस यहीं से सब शुरू हुआ।” मेरे लिए अपने पसंदीदा शेफ को पास्ता बनाने के बजाय गिटार बजाते हुए देखना थोड़ा मुश्किल है, लेकिन जब मैंने उनसे पूछा कि उन्होंने जो रास्ता नहीं चुना, उसके बारे में वे क्या सोचते हैं, तो उन्होंने कहा, “संगीत और खाना पकाना— ये दोनों ही रचनात्मक क्षेत्र हैं। मुझे खुशी है कि मैंने यह रास्ता चुना, लेकिन मुझे लगता है कि मैं एक संगीतकार भी बन सकता था।”
जूलिया चाइल्ड के लिए, सोल म्यूनीर का वह अद्भुत टुकड़ा सचमुच एक नया अनुभव था। लेकिन उन्हें यह अहसास हुआ कि शास्त्रीय फ्रांसीसी व्यंजन दिव्य होते हैं, न कि वे एक शेफ, कुकबुक लेखिका और अंततः वह महिला बनेंगी जो अमेरिका को अपने ही रसोईघरों में कॉक औ विन बनाना सिखाएंगी। वास्तव में, जूलिया की आत्मकथा से पता चलता है कि इस यादगार भोजन के बाद कई रोचक अनुभव हुए। एक अधूरी सूची में पेरिस के बिस्ट्रो में अनगिनत स्वादिष्ट भोजन; शहर के खुले बाजारों में दोस्ताना मछली विक्रेताओं, कसाइयों और फल-सब्जी विक्रेताओं के साथ बातचीत और दोस्ती; दो ज्ञानकोशीय फ्रांसीसी कुकबुक से मुलाकात - पहली उनके फ्रांसीसी शिक्षक द्वारा उधार दी गई और दूसरी उनके हमेशा सहायक पति पॉल द्वारा उपहार में दी गई; अद्भुत उत्साही लेकिन सख्त शेफ बुग्नार्ड के मार्गदर्शन में ले कॉर्डन ब्लू में घंटों की खाना पकाने की कक्षाएं शामिल हैं। और दो पेरिसियन महिलाओं से जान-पहचान हुई, जिन्हें अमेरिकियों के लिए एक कुकबुक लिखने का विचार आया।
अगर जूलिया—जिसने कभी उपन्यासकार बनने का सपना देखा था और बचपन में, जैसा कि उसने खुद कहा था, "चूल्हे में बिल्कुल भी दिलचस्पी नहीं थी"—उस बेहतरीन पकी हुई मछली के एक टुकड़े के बाद कैलिफोर्निया में अपने घर लौट आती तो क्या होता? हम निश्चित रूप से नहीं कह सकते, लेकिन यह स्पष्ट है कि फ्रांसीसी भोजन के प्रति जूलिया के प्रेम में, सोल मछली का वह पहला टुकड़ा मानो पहला चुंबन था। "सच में, जितना ज़्यादा मैं खाना बनाती हूँ, उतना ही मुझे खाना बनाना पसंद आता है," उसने बाद में अपनी भाभी से कहा। "सोचो, मुझे अपने सच्चे जुनून को खोजने में चालीस साल लग गए (बिल्ली और पति को छोड़कर)।"
इसलिए, भले ही हम उन लोगों से ईर्ष्या करें जो अपने काम से प्यार करते हैं, हमें यह नहीं मान लेना चाहिए कि उनकी शुरुआत हम बाकी लोगों से अलग थी। संभव है कि उन्हें यह तय करने में काफी समय लगा हो कि वे अपने जीवन में वास्तव

में क्या करना चाहते हैं। दीक्षांत समारोह में भाषण देने वाले लोग अपने पेशे के बारे में कह सकते हैं, "मैं कुछ और करने की कल्पना भी नहीं कर सकता," लेकिन वास्तव में, जीवन में एक समय ऐसा भी था जब वे ऐसा कर सकते थे।

कुछ महीने पहले, मैंने रेडिट पर “हर चीज़ में क्षणिक रुचि, कोई करियर दिशा नहीं” शीर्षक से एक पोस्ट पढ़ी थी:

19

मेरी उम्र तीस के आस-पास है और मुझे समझ नहीं आ रहा कि करियर के लिहाज से क्या करूं। पूरी जिंदगी मुझे यही सुनने को मिला है कि मैं कितना बुद्धिमान हूं/मुझमें कितनी क्षमता है। मेरी रुचि इतनी चीजों में है कि कुछ भी करने की हिम्मत ही नहीं होती। ऐसा लगता है कि हर नौकरी के लिए कोई विशेष सर्टिफिकेट या पदनाम चाहिए होता है, जिसमें लंबे समय और पैसे का निवेश करना पड़ता है—और ये सब तब होता है जब आप नौकरी शुरू भी नहीं कर सकते, जो कि थोड़ा उबाऊ है।
इस पोस्ट को लिखने वाले तीस वर्षीय व्यक्ति के प्रति मुझे बहुत सहानुभूति है। एक कॉलेज प्रोफेसर होने के नाते, मुझे उन बीस वर्षीय युवाओं के प्रति भी बहुत सहानुभूति है जो करियर संबंधी सलाह के लिए मेरे पास आते हैं। मेरे सहकर्मी बैरी श्वार्ट्ज मुझसे कहीं अधिक समय से चिंतित युवा वयस्कों को परामर्श दे रहे हैं। वे पिछले पैंतालीस वर्षों से स्वार्थमोर कॉलेज में मनोविज्ञान पढ़ा रहे हैं।
बैरी का मानना है कि बहुत से युवाओं के गंभीर करियर में रुचि विकसित न कर पाने का मुख्य कारण उनकी अवास्तविक अपेक्षाएँ हैं। उन्होंने कहा, "यह वास्तव में वही समस्या है जो बहुत से युवाओं को रोमांटिक पार्टनर ढूंढने में होती है। वे ऐसा व्यक्ति चाहते हैं जो आकर्षक, बुद्धिमान, दयालु, सहानुभूतिपूर्ण, विचारशील और मजाकिया हो। किसी इक्कीस वर्षीय व्यक्ति से यह कहने की कोशिश करें कि आपको ऐसा व्यक्ति नहीं मिल सकता जो हर तरह से बिल्कुल सही हो। वे नहीं सुनते। वे पूर्णता की उम्मीद में रहते हैं।" मैंने पूछा, "आपकी प्यारी पत्नी, मायर्ना के बारे में क्या ख्याल है?" “ओह, वह अद्भुत है। मुझसे कहीं अधिक अद्भुत, निश्चित रूप से। लेकिन क्या वह परिपूर्ण है? क्या वह एकमात्र ऐसी व्यक्ति है जिसके साथ मैं सुखी जीवन

बिता सकता था? क्या मैं दुनिया का एकमात्र ऐसा पुरुष हूँ जिसके साथ वह एक शानदार विवाह कर सकती थी? मुझे ऐसा नहीं लगता।”
बैरी कहते हैं कि इससे जुड़ी एक समस्या यह है कि यह धारणा प्रचलित है कि किसी करियर से प्यार अचानक और तेज़ी से हो जाना चाहिए: "ऐसी बहुत सी चीज़ें हैं जिनमें बारीकियां और रोमांच तब आते हैं जब आप कुछ समय तक किसी काम में लगे रहते हैं, उसमें पूरी तरह से डूब जाते हैं। बहुत सी चीज़ें शुरू में नीरस और सतही लगती हैं, लेकिन कुछ समय बाद आपको एहसास होता है कि शुरुआत में आपको इसके कई पहलुओं के बारे में पता ही नहीं था, और आप कभी भी समस्या को पूरी तरह से हल नहीं कर पाते, या उसे पूरी तरह से समझ नहीं पाते। खैर, इसके लिए आपको उसमें लगे रहना होगा।"
कुछ देर रुकने के बाद बैरी ने कहा, "दरअसल, जीवनसाथी की तलाश करना इसका सबसे सटीक उदाहरण है। किसी संभावित साथी से मिलना—एकमात्र आदर्श साथी नहीं, बल्कि एक आशाजनक साथी—तो बस शुरुआत है।"

रुचि के मनोविज्ञान के बारे में हमें बहुत कुछ नहीं पता। काश, हम यह जान पाते कि हममें से कुछ लोगों (मुझ समेत) को खाना पकाना इतना दिलचस्प क्यों लगता है, जबकि कई अन्य लोगों को इससे कोई लेना-देना नहीं होता। मार्क वेट्री रचनात्मक कार्यों की ओर क्यों आकर्षित होते हैं, और राउडी गेन्स को खेल क्यों पसंद हैं? इस अस्पष्ट व्याख्या के अलावा कि रुचियां, हमारे बारे में बाकी सब चीजों की तरह, आंशिक रूप से वंशानुगत और आंशिक रूप से जीवन के अनुभवों का परिणाम होती हैं, मैं आपको इसका जवाब नहीं दे सकता। लेकिन रुचियों के विकास पर वैज्ञानिक शोध से कुछ महत्वपूर्ण अंतर्दृष्टियां प्राप्त हुई हैं। मेरा मानना है कि दुर्भाग्य से, इन बुनियादी तथ्यों को आम तौर पर समझा नहीं जाता है।
जब हम जुनून के बारे में सोचते हैं, तो हममें से अधिकांश के मन में एक ऐसी खोज आती है जो अचानक और एक ही पल में हो जाती है—जैसे कि सोल म्यूनीयर मछली का पहला निवाला, जो आपको रसोई में बिताए जाने वाले वर्षों की निश्चितता का एहसास दिलाता है... अपनी पहली तैराकी प्रतियोगिता में पानी में उतरना और इस पूर्वज्ञान के साथ बाहर आना कि आप एक दिन ओलंपियन बनेंगे... 'द कैचर इन द राई' उपन्यास को पूरा पढ़ना और यह महसूस करना कि आप

लेखक बनने के लिए ही पैदा हुए हैं। लेकिन किसी ऐसी चीज से पहली मुलाकात जो अंततः जीवन भर के जुनून का कारण बन सकती है, वह बस एक शुरुआत है—एक बहुत लंबी, कम नाटकीय कहानी का शुरुआती दृश्य।
रेडिट पर मौजूद उन तीस साल के लोगों के लिए, जिनकी "हर चीज में क्षणिक रुचि" है और "करियर की कोई दिशा नहीं है," विज्ञान का कहना है: अपने काम के प्रति जुनून का मतलब है थोड़ी सी खोज, उसके बाद बहुत सारा विकास, और फिर जीवन भर उसे और गहरा करना।
मुझे समझाने दीजिए।
सबसे पहले, बचपन आमतौर पर यह जानने के लिए बहुत जल्दी होता है कि बड़े होकर हम क्या बनना चाहते हैं। हजारों लोगों पर किए गए दीर्घकालिक अध्ययनों से पता चला है कि अधिकांश लोग मध्य विद्यालय के आसपास ही कुछ व्यावसायिक रुचियों की ओर आकर्षित होना शुरू करते हैं और अन्य से दूर होने लगते हैं। यह निश्चित रूप से वह पैटर्न है जो मैंने अपने साक्षात्कार अनुसंधान में देखा है, और पत्रकार हेस्टर लेसी ने भी "अत्यंत सफल" लोगों के साथ अपने साक्षात्कारों में यही पाया है। हालांकि, यह ध्यान रखना महत्वपूर्ण है कि सातवीं कक्षा का छात्र—भले ही वह भविष्य में दृढ़ता का प्रतीक बने—उस उम्र में अपनी पूरी तरह से स्पष्ट रुचि नहीं रख पाता है। सातवीं कक्षा का छात्र अभी अपनी सामान्य पसंद-नापसंद को समझना शुरू कर रहा होता है। दूसरा, रुचियों की खोज आत्मनिरीक्षण से नहीं होती। बल्कि, ये रुचियां बाहरी दुनिया के साथ अंतःक्रियाओं से उत्पन्न होती हैं। रुचियों की खोज की प्रक्रिया अव्यवस्थित, आकस्मिक और अप्रभावी हो सकती है। ऐसा इसलिए है क्योंकि आप निश्चित रूप से यह अनुमान नहीं लगा सकते कि कौन सी चीज़ आपका ध्यान आकर्षित करेगी और कौन सी नहीं। आप केवल अपनी इच्छाशक्ति से किसी चीज़ को पसंद करने के लिए भी बाध्य नहीं हो सकते। जैसा कि जेफ बेजोस ने कहा है, "लोग जो सबसे बड़ी गलती करते हैं, वह यह है कि वे खुद पर किसी रुचि को थोपने की कोशिश करते हैं।" प्रयोग किए बिना, आप यह पता नहीं लगा सकते कि कौन सी रुचियां बनी रहेंगी और कौन सी नहीं।
विरोधाभास यह है कि किसी रुचि की प्रारंभिक खोज अक्सर खोजकर्ता को ही पता नहीं चलती। दूसरे शब्दों में, जब आप किसी चीज़ में रुचि लेना शुरू करते हैं, तो शायद आपको इसका एहसास भी न हो। ऊब की भावना हमेशा सचेत होती है—जब आप इसे महसूस करते हैं तो आपको पता चल जाता है—लेकिन जब आपका ध्यान किसी

नई गतिविधि या अनुभव की ओर आकर्षित होता है, तो आप शायद ही इस बात पर गहराई से विचार कर पाते हैं कि आपके साथ क्या हो रहा है। इसका मतलब यह है कि किसी नए प्रयास की शुरुआत में, हर कुछ दिनों में घबराकर खुद से यह पूछना कि क्या आपको अपना जुनून मिल गया है, जल्दबाजी होगी।
तीसरा, किसी रुचि की प्रारंभिक खोज के बाद, उस रुचि के विकास की एक कहीं अधिक लंबी और लगातार सक्रिय अवधि शुरू होती है। महत्वपूर्ण बात यह है कि किसी नई रुचि के आरंभिक जागरण के बाद ऐसे अनुभव होने चाहिए जो बार-बार आपका ध्यान आकर्षित करें।
उदाहरण के लिए, नासा के अंतरिक्ष यात्री माइक हॉपकिंस ने मुझे बताया कि हाई स्कूल में टेलीविजन पर स्पेस शटल लॉन्च देखना ही वह पहला अनुभव था जिसने अंतरिक्ष यात्रा के प्रति उनकी आजीवन रुचि को प्रेरित किया। लेकिन सिर्फ एक लॉन्च ने ही उन्हें आकर्षित नहीं किया। बल्कि कई वर्षों तक लगातार दिखाए गए कई लॉन्च ने उन्हें प्रभावित किया। जल्द ही, उन्होंने नासा के बारे में और अधिक जानकारी जुटाना शुरू कर दिया, और "एक जानकारी से दूसरी और फिर तीसरी जानकारी मिलती चली गई।"
मास्टर पॉटर वॉरेन मैकेंज़ी के लिए, कॉलेज में सिरेमिक क्लास - जिसे उन्होंने शुरू में केवल इसलिए लिया था क्योंकि पेंटिंग की सभी कक्षाएं भरी हुई थीं - के बाद महान बर्नार्ड लीच की पुस्तक 'ए पॉटर्स बुक' की खोज हुई, और फिर लीच के साथ ही एक साल की इंटर्नशिप हुई।
अंततः, रुचियां तभी पनपती हैं जब माता-पिता, शिक्षक, कोच और सहपाठियों सहित प्रोत्साहन देने वाले लोगों का एक समूह मौजूद हो। अन्य लोग इतने महत्वपूर्ण क्यों हैं? एक तो, वे निरंतर प्रेरणा और जानकारी प्रदान करते हैं जो किसी चीज को और अधिक पसंद करने के लिए आवश्यक है। साथ ही—अधिक स्पष्ट रूप से—सकारात्मक प्रतिक्रिया हमें प्रसन्न, सक्षम और सुरक्षित महसूस कराती है।
मार्क वेट्री को ही उदाहरण के तौर पर लीजिए। मुझे उनकी पाककला की किताबें और खाने पर लिखे निबंध पढ़ने में बहुत आनंद आता है, लेकिन वे स्कूल में हमेशा औसत दर्जे के छात्र रहे। उन्होंने मुझसे कहा, "मैंने पढ़ाई में कभी मेहनत नहीं की। मुझे हमेशा लगता था, 'यह थोड़ा उबाऊ है।'" इसके विपरीत, मार्क दक्षिण फिलाडेल्फिया में अपनी सिसिलियन दादी के घर पर रविवार की दोपहरें बहुत आनंदमयी बिताते थे। "वह मीटबॉल, लज़ान्या और इस तरह की

चीज़ें बनाती थीं, और मुझे हमेशा सुबह जल्दी जाकर उनकी मदद करना अच्छा लगता था। जब मैं लगभग ग्यारह साल का हुआ, तो मुझे भी घर पर ये सब बनाने की इच्छा होने लगी।"
किशोरावस्था में, मार्क एक स्थानीय रेस्तरां में पार्ट-टाइम बर्तन धोने का काम करता था। “और मुझे वह काम बहुत पसंद था। मैं खूब मेहनत करता था।” क्यों? पैसे कमाना एक वजह थी, लेकिन दूसरी वजह रसोई में सहकर्मियों का सौहार्द था। “उस समय मैं एक तरह से समाज से अलग-थलग था। मैं थोड़ा अटपटा था। मुझे हकलाने की समस्या थी। स्कूल में सभी मुझे अजीब समझते थे। मैं सोचता था, ‘वाह, यहाँ मैं बर्तन धो सकता हूँ, और धोते समय मैं रसोई में खाना बनाने वालों को देख सकता हूँ, और खाना भी खा सकता हूँ। सब लोग अच्छे हैं, और वे मुझे पसंद करते हैं।’”
अगर आप मार्क की कुकबुक पढ़ेंगे, तो आपको यह देखकर आश्चर्य होगा कि उन्होंने खाने की दुनिया में कितने दोस्त और मार्गदर्शक बनाए हैं। पन्ने पलटकर देखें और मार्क की अकेले की तस्वीरें ढूंढें, तो आपको बहुत कम ही मिलेंगी। और 'इल वियागियो डि वेट्री' के आभार ज्ञापन को भी पढ़ें। यह दो पन्नों का है जिसमें उन लोगों के नाम हैं जिन्होंने उनकी इस यात्रा को संभव बनाया, जिसमें यह नोट भी शामिल है: "माँ और पिताजी, आपने हमेशा मुझे अपना रास्ता खुद खोजने दिया और इसमें मेरा मार्गदर्शन किया। आप कभी नहीं जान पाएंगे कि मैं आपका कितना आभारी हूँ। मुझे हमेशा आपकी ज़रूरत रहेगी।" क्या यह निराशाजनक है कि हमारी रुचियां अचानक, बिना किसी सक्रिय प्रयास के, आभास के रूप में उत्पन्न नहीं होतीं? शायद। लेकिन वास्तविकता यह है कि हमारी शुरुआती रुचियां नाजुक, अस्पष्ट रूप से परिभाषित होती हैं और उन्हें वर्षों के निरंतर परिश्रम और परिष्करण की आवश्यकता होती है।

कभी-कभी, जब मैं चिंतित माता-पिता से बात करता हूँ, तो मुझे लगता है कि वे दृढ़ता से मेरे कहने का अर्थ गलत समझ गए हैं। मैं उन्हें बताता हूँ कि दृढ़ता का आधा हिस्सा लगन है—इसके जवाब में, मुझे उनकी सहमति में सिर हिलाना मिलता है—लेकिन मैं उन्हें यह भी बताता हूँ कि कोई भी उस काम पर लगातार मेहनत नहीं करता जिसमें उसे आंतरिक रूप से रुचि न हो। यहाँ, अक्सर वे सिर हिलाना बंद कर देते हैं और इसके बजाय एक तरफ झुक जाते हैं।

“सिर्फ इसलिए कि आपको कोई चीज़ पसंद है, इसका मतलब यह नहीं कि आप उसमें माहिर हो जाएँगे,” खुद को टाइगर मॉम कहने वाली एमी चुआ कहती हैं। “अगर आप मेहनत नहीं करेंगे तो ऐसा नहीं होगा। ज़्यादातर लोग अपनी पसंद की चीज़ों में भी नाकाम रहते हैं।” मैं उनकी बात से पूरी तरह सहमत हूँ। अपनी रुचियों को विकसित करने में भी मेहनत लगती है—अभ्यास करना, पढ़ना, सीखना। फिर भी, मेरा कहना यह है कि ज़्यादातर लोग उन चीज़ों में और भी ज़्यादा नाकाम रहते हैं जो उन्हें पसंद नहीं होतीं।
तो, माता-पिता, भावी माता-पिता और हर उम्र के गैर-माता-पिता, आप सभी के लिए मेरा एक संदेश है: कड़ी मेहनत से पहले खेल-कूद ज़रूरी है। जिन लोगों ने अभी तक अपनी रुचि तय नहीं की है, उन्हें दिन-रात लगन से कौशल निखारने में समय लगाने से पहले, मौज-मस्ती करनी चाहिए, जिससे उनकी रुचि जागृत होती रहे। बेशक, रुचि विकसित करने में समय और ऊर्जा लगती है, और हाँ, कुछ अनुशासन और त्याग भी। लेकिन इस शुरुआती दौर में, नौसिखिए बेहतर होने के जुनून में नहीं डूबे होते। वे भविष्य के बारे में नहीं सोच रहे होते। उन्हें नहीं पता होता कि उनका सर्वोच्च लक्ष्य क्या होगा। सबसे बढ़कर, वे बस आनंद ले रहे होते हैं।
दूसरे शब्दों में कहें तो, सबसे कुशल विशेषज्ञ भी शुरुआत में गैर-गंभीर नौसिखिए ही होते हैं।
मनोवैज्ञानिक बेंजामिन ब्लूम का भी यही निष्कर्ष है, जिन्होंने खेल, कला या विज्ञान में विश्व स्तरीय कौशल हासिल करने वाले 120 लोगों के साथ-साथ उनके माता-पिता, प्रशिक्षकों और शिक्षकों का साक्षात्कार लिया था। ब्लूम के महत्वपूर्ण निष्कर्षों में से एक यह है कि कौशल का विकास तीन अलग-अलग चरणों से होकर गुजरता है, जिनमें से प्रत्येक कई वर्षों तक चलता है। रुचियों की खोज और विकास ब्लूम द्वारा "प्रारंभिक वर्षों" कहे जाने वाले चरणों में होता है।
शुरुआती वर्षों में प्रोत्साहन बेहद महत्वपूर्ण है क्योंकि नवोदित लोग अभी भी यह तय कर रहे होते हैं कि वे इस क्षेत्र में पूरी तरह से समर्पित होना चाहते हैं या इससे बाहर निकलना चाहते हैं। इसी के अनुरूप, ब्लूम और उनकी शोध टीम ने पाया कि इस चरण में सबसे अच्छे मार्गदर्शक विशेष रूप से स्नेही और सहायक थे: "शायद इन शिक्षकों का सबसे प्रमुख गुण यह था कि उन्होंने प्रारंभिक शिक्षा को बहुत सुखद और लाभप्रद बना दिया। इस क्षेत्र

का परिचय काफी हद तक एक मनोरंजक गतिविधि के रूप में दिया गया था, और इस चरण की शुरुआत में सीखना एक खेल की तरह था।"
प्रारंभिक वर्षों में कुछ हद तक स्वायत्तता भी महत्वपूर्ण है। शिक्षार्थियों पर किए गए दीर्घकालिक अध्ययनों से पुष्टि होती है कि अत्यधिक दखल देने वाले माता-पिता और शिक्षक आंतरिक प्रेरणा को कम कर देते हैं। जिन बच्चों के माता-पिता उन्हें अपनी पसंद के बारे में खुद निर्णय लेने देते हैं, उनमें आगे चलकर जुनून के रूप में पहचाने जाने वाले शौक विकसित होने की संभावना अधिक होती है। इसलिए, जबकि 1950 में शंघाई में मेरे पिताजी ने अपने पिता द्वारा उनके लिए चुने गए करियर पथ के बारे में दो बार नहीं सोचा, आज के अधिकांश युवाओं को बिना उनकी राय लिए तय किए गए शौक को पूरी तरह से अपनाना मुश्किल लगेगा।
खेल मनोवैज्ञानिक जीन कोटे का मानना है कि आराम से, खेल-खेल में रुचि लेने, खोज करने और विकास करने के इस चरण को नज़रअंदाज़ करने के गंभीर परिणाम होते हैं। उनके शोध में, राउडी गेन्स जैसे पेशेवर एथलीट, जिन्होंने बचपन में किसी एक खेल को चुनने से पहले कई अलग-अलग खेलों को आज़माया, आम तौर पर लंबे समय में बेहतर प्रदर्शन करते हैं। शुरुआती दौर में मिले व्यापक अनुभव से युवा एथलीट को यह समझने में मदद मिलती है कि कौन सा खेल उनके लिए बेहतर है। विभिन्न खेलों को आज़माने से मांसपेशियों और कौशलों को "क्रॉस-ट्रेनिंग" करने का अवसर भी मिलता है, जो अंततः अधिक केंद्रित प्रशिक्षण के पूरक होते हैं। हालांकि जो एथलीट इस चरण को छोड़ देते हैं, उन्हें अक्सर कम विशेषज्ञता वाले साथियों के मुकाबले प्रतिस्पर्धा में शुरुआती बढ़त मिलती है, लेकिन कोटे का मानना है कि उनके शारीरिक रूप से घायल होने और खेल से थक जाने की संभावना अधिक होती है।
अगले अध्याय में, अभ्यास के विषय पर चर्चा करते हुए, हम ब्लूम द्वारा वर्णित "मध्य वर्षों" पर विचार करेंगे। अंत में, अध्याय 8 में, हम उद्देश्य पर चर्चा करते हुए "बाद के वर्षों" का गहन अध्ययन करेंगे। फिलहाल, मैं यही कहना चाहता हूँ कि विशेषज्ञों और नौसिखियों की प्रेरणा संबंधी ज़रूरतें अलग-अलग होती हैं। किसी भी कार्य की शुरुआत में, हमें प्रोत्साहन और यह पता लगाने की आज़ादी चाहिए होती है कि हमें क्या पसंद है। हमें छोटी-छोटी जीत चाहिए होती हैं। हमें सराहना चाहिए होती है। हाँ, हम थोड़ी-बहुत आलोचना और सुधारात्मक प्रतिक्रिया सहन कर सकते हैं। हाँ,

हमें अभ्यास की ज़रूरत है। लेकिन बहुत ज़्यादा और बहुत जल्दी नहीं। किसी नौसिखिए पर जल्दबाज़ी करने से उसकी उभरती रुचि कुचल जाएगी। एक बार ऐसा हो जाने पर उसे वापस पाना बहुत मुश्किल होता है।

चलिए अब दीक्षांत समारोह के वक्ताओं की ओर लौटते हैं। वे जुनून के जीता- जागता उदाहरण हैं, इसलिए उनके शुरुआती वर्षों से बहुत कुछ सीखने को मिलता है।
न्यूयॉर्क टाइम्स के पहेली संपादक विल शॉर्ट्ज़ ने मुझे बताया कि उनकी माँ "एक लेखिका और शब्दों की प्रेमी" थीं, और उनकी माँ क्रॉसवर्ड की शौकीन थीं। शॉर्ट्ज़ का अनुमान है कि भाषा के प्रति यह झुकाव शायद उनके जीन में ही है।
लेकिन उनके द्वारा तय किया गया अनूठा मार्ग महज आनुवंशिक नियति का मामला नहीं था। पढ़ना-लिखना सीखने के कुछ ही समय बाद, शॉर्ट्ज़ को एक पहेली पुस्तिका मिली। वे याद करते हैं, "मैं उससे पूरी तरह मोहित हो गया था। मैं बस अपनी खुद की पहेली बनाना चाहता था।"
जैसा कि अपेक्षित था, उस पहली पहेली पुस्तक - जिसने उनकी जिज्ञासा को जगाया
- के बाद उन्होंने कई अन्य पहेलियाँ पढ़ीं। "शब्द पहेलियाँ, गणित की पहेलियाँ, जो भी आप सोच सकते हैं..." जल्द ही, शॉर्ट्ज़ सभी प्रमुख पहेली निर्माताओं के नाम से परिचित हो गए, उन्होंने अपने आदर्श सैम लॉयड के डोवर बुक्स का पूरा संग्रह प्राप्त कर लिया, साथ ही आधा दर्जन अन्य पहेली निर्माताओं की रचनाएँ भी, जिनके नाम शॉर्ट्ज़ के लिए उतने ही अपरिचित हैं जितने मेरे लिए।
ये सारी किताबें किसने खरीदीं?
उसकी माँ।
उसने और क्या किया?
मुझे याद है जब मैं बहुत छोटा था, मेरी माँ के घर पर ब्रिज क्लब के बच्चे आए हुए थे। मुझे दोपहर भर शांत रखने के लिए उन्होंने एक कागज़ लिया, उस पर चौकोर खाने बनाए और मुझे सिखाया कि लंबे शब्दों को आड़े, सीधे और सीधे कैसे लिखते हैं। मैं पूरी दोपहर अपने छोटे-छोटे पहेलियाँ बनाते हुए खुश रहा। जब ब्रिज क्लब के बच्चे चले गए, तो मेरी माँ अंदर आईं और मेरे लिए खानों पर

नंबर डाले और मुझे संकेत लिखना सिखाया। इस तरह वह मेरी पहली क्रॉसवर्ड पहेली बनी।
और फिर शॉर्ट्ज़ की माँ ने वो किया जो कुछ ही माताएँ—मुझ समेत—करने की पहल या जानकारी रखती हैं: “मेरी माँ ने मुझे पहेलियाँ बनाना शुरू करने के बाद उन्हें बेचने के लिए प्रोत्साहित किया, क्योंकि एक लेखिका के रूप में, वह पत्रिकाओं और समाचार पत्रों में प्रकाशन के लिए लेख भेजती थीं। जब उन्होंने मेरी इस रुचि को देखा, तो उन्होंने मुझे अपना काम भेजने का तरीका सिखाया।”
“मैंने चौदह साल की उम्र में अपनी पहली पहेली बेची थी, और सोलह साल की उम्र में मैं डेल पहेली पत्रिकाओं में नियमित रूप से योगदान देने लगा था।” शॉर्ट्ज़ की माँ स्पष्ट रूप से इस बात पर नज़र रखती थीं कि उनके बेटे की रुचि किस चीज़ में हो सकती है: "मेरी माँ ने बहुत अच्छे काम किए," उन्होंने मुझे बताया। "उदाहरण के लिए, मुझे बचपन में रेडियो सुनना, पॉप संगीत और रॉक संगीत सुनना बहुत पसंद था। जब उन्होंने मेरी यह रुचि देखी, तो उन्होंने एक पड़ोसी से गिटार मंगवाया और उसे मेरे बिस्तर के ऊपर वाले बंक बेड पर रख दिया। मेरे पास मौका था, अगर मैं चाहता, तो गिटार उठाकर बजाना शुरू कर सकता था।"
लेकिन संगीत बनाने की इच्छा पहेलियाँ सुलझाने की इच्छा के आगे कुछ भी नहीं थी। “नौ महीने बाद, जब मैंने गिटार को छुआ तक नहीं था, तो उसने उसे वापस ले लिया। मुझे लगता है कि मुझे संगीत सुनना अच्छा लगता था, लेकिन मुझे उसे बजाने में कोई दिलचस्पी नहीं थी।”
जब शॉर्ट्ज़ ने इंडियाना विश्वविद्यालय में दाखिला लिया, तो उनकी माँ ने ही वह व्यक्तिगत कार्यक्रम खोजा जिसने शॉर्ट्ज़ को अपना खुद का प्रमुख विषय बनाने में सक्षम बनाया: आज तक, शॉर्ट्ज़ दुनिया में एकमात्र ऐसे व्यक्ति हैं जिनके पास पहेली विज्ञान - पहेलियों के अध्ययन - में कॉलेज की डिग्री है।

जेफ बेजोस के बारे में क्या?
जेफ का असाधारण रूप से रुचि से भरा बचपन काफी हद तक उसकी असाधारण रूप से जिज्ञासु मां, जैकी के कारण था।

जैकी के सत्रह साल की होने के दो हफ्ते बाद जेफ का जन्म हुआ। उसने मुझे बताया, "इसलिए, मुझे इस बारे में कोई पूर्वकल्पित धारणा नहीं थी कि मुझे क्या करना चाहिए।"
उन्हें जेफ और उसके छोटे भाई-बहन के बारे में गहरी जिज्ञासा थी: “मैं इन नन्हे-मुन्नों के बारे में और वे कौन हैं और वे क्या करने वाले हैं, इसके बारे में बहुत उत्सुक थी। मैंने ध्यान से देखा कि उनमें से प्रत्येक की रुचि किसमें है—वे सभी अलग-अलग थे—और मैंने उनका अनुसरण किया। मुझे लगा कि यह मेरा दायित्व है कि मैं उन्हें उन चीजों में गहराई से उतरने दूं जिनमें उन्हें आनंद आता है।”
उदाहरण के लिए, तीन साल की उम्र में जेफ ने कई बार "बड़े पलंग" में सोने की ज़िद की। जैकी ने समझाया कि आखिरकार वह "बड़े पलंग" में सोएगा, लेकिन अभी नहीं। अगले दिन जब वह उसके कमरे में गई तो उसने देखा कि जेफ हाथ में पेचकस लिए अपने पालने को खोल रहा था। जैकी ने उसे डांटा नहीं। इसके बजाय, वह ज़मीन पर बैठ गई और उसकी मदद करने लगी। उस रात जेफ "बड़े पलंग" में सोया। मिडिल स्कूल तक आते-आते, वह तरह-तरह के यंत्र बनाने लगा था, जिनमें उसके बेडरूम के दरवाजे पर लगा एक अलार्म भी शामिल था जो उसके भाई-बहनों में से किसी के भी दहलीज पार करते ही तेज भिनभिनाहट की आवाज करता था। जैकी ने हंसते हुए कहा, "हम रेडियोशैक के कितने चक्कर लगाते थे। कभी-कभी तो हमें एक ही दिन में चार बार जाना पड़ता था क्योंकि हमें कोई न कोई पुर्जा चाहिए होता था।"
"एक बार उसने रस्सी ली और रसोई की सभी अलमारियों के हैंडल को एक साथ बांध दिया, और फिर, जब आप एक अलमारी खोलते थे, तो बाकी सभी खुल जाती थीं।"
मैंने खुद को इन स्थितियों में रखकर देखने की कोशिश की। मैंने घबराए बिना खुद को समझने की कोशिश की। मैंने जैकी की तरह करने की कल्पना की, यानी यह देखना कि उसका सबसे बड़ा बेटा एक विश्व स्तरीय समस्या समाधानकर्ता के रूप में उभर रहा है, और फिर खुशी-खुशी उसकी उस रुचि को बढ़ावा देना।
जैकी ने मुझे बताया, "घर में मेरा उपनाम 'कैप्टन ऑफ केओस' था, और ऐसा इसलिए था क्योंकि आप जो कुछ भी करना चाहते थे, वह किसी न किसी रूप में स्वीकार्य होता था।"
जैकी को याद है कि जब जेफ ने एक इन्फिनिटी क्यूब बनाने का फैसला किया, जो असल में मोटर से चलने वाले दर्पणों का एक समूह होता है जो एक-दूसरे की

छवियों को अनंत काल तक आगे-पीछे परावर्तित करते रहते हैं, तब वह अपनी एक दोस्त के साथ फुटपाथ पर बैठी थी। “जेफ हमारे पास आया और हमें इसके पीछे का सारा विज्ञान बताने लगा, और मैं सुनती रही, सिर हिलाती रही और बीच-बीच में एक सवाल पूछती रही। उसके चले जाने के बाद, मेरी दोस्त ने पूछा कि क्या मुझे सब कुछ समझ आ गया। और मैंने कहा, ‘यह ज़रूरी नहीं कि मुझे सब कुछ समझ आ जाए। ज़रूरी यह है कि मैं सुनूं।’”
हाई स्कूल तक आते-आते, जेफ ने अपने परिवार के गैराज को आविष्कार और प्रयोगों की प्रयोगशाला में बदल दिया था। एक दिन, जैकी को जेफ के हाई स्कूल से फोन आया कि वह दोपहर के भोजन के बाद क्लास बंक कर रहा है। जब वह घर लौटा, तो जैकी ने उससे पूछा कि वह दोपहर में कहाँ जाता था। जेफ ने बताया कि उसे एक स्थानीय प्रोफेसर मिल गया है जो उसे हवाई जहाज के पंखों, घर्षण और प्रतिरोध पर प्रयोग करने की अनुमति दे रहा है, और—"ठीक है," जैकी ने कहा। "मुझे समझ आ गया। अब देखते हैं कि क्या हम इसे कानूनी रूप से करने का कोई तरीका निकाल सकते हैं।"
कॉलेज में, जेफ ने कंप्यूटर विज्ञान और विद्युत अभियांत्रिकी में स्नातक की उपाधि प्राप्त की, और स्नातक होने के बाद, उन्होंने अपने प्रोग्रामिंग कौशल का उपयोग निवेश फंडों के प्रबंधन में किया। कई वर्षों बाद, जेफ ने दुनिया की सबसे लंबी नदी के नाम पर एक इंटरनेट बुकस्टोर बनाया: Amazon.com। (उन्होंने www.relentless.com यूआरएल भी पंजीकृत किया; इसे अपने ब्राउज़र में टाइप करें और देखें कि यह आपको कहाँ ले जाता है...)

“मैं हमेशा सीखता रहता हूँ,” विल शॉर्ट्ज़ ने मुझसे कहा। “मैं हमेशा अपने दिमाग को नए तरीकों से चुनौती देता रहता हूँ, किसी शब्द के लिए नया सुराग खोजने की कोशिश करता हूँ, कोई नया विषय तलाशता हूँ। मैंने एक बार पढ़ा था— एक लेखक ने कहा था कि अगर आप लेखन से ऊब गए हैं, तो इसका मतलब है कि आप जीवन से ऊब गए हैं। मुझे लगता है कि पहेलियों के मामले में भी यही सच है। अगर आप पहेलियों से ऊब गए हैं, तो आप जीवन से ऊब गए हैं, क्योंकि वे बहुत विविध होती हैं।”
मैंने जिन भी दृढ़ संकल्प के प्रतीक लोगों से बात की है, जिनमें मेरे पिता भी शामिल हैं, उन सभी का यही कहना है। और एक के बाद एक कई बड़े पैमाने के

अध्ययनों का विश्लेषण करने पर मुझे पता चलता है कि व्यक्ति जितना अधिक दृढ़ संकल्पित होता है, उसके करियर में बदलाव की संभावना उतनी ही कम होती है।
इसके विपरीत, हम सभी ऐसे लोगों को जानते हैं जो आदतन किसी नए प्रोजेक्ट में पूरी तरह से जुट जाते हैं, उसमें गहरी रुचि विकसित करते हैं, लेकिन तीन-चार या पांच साल बाद कुछ बिल्कुल अलग काम में लग जाते हैं। विभिन्न प्रकार के शौक अपनाने में कोई बुराई नहीं है, लेकिन लगातार नए-नए काम आजमाते रहना और कभी भी एक काम पर स्थिर न होना एक गंभीर समस्या है।
“मैं उन्हें अल्पकालिक कर्मचारी कहती हूँ,” जेन गोल्डन ने मुझसे कहा। जेन पिछले तीस वर्षों से मेरे गृह नगर फिलाडेल्फिया में प्रतिष्ठित म्यूरल आर्ट्स प्रोग्राम की निदेशक के रूप में सार्वजनिक कला को बढ़ावा दे रही हैं। नवीनतम आंकड़ों के अनुसार, उन्होंने 3,600 से अधिक इमारतों की दीवारों को भित्ति चित्रों में रूपांतरित करने में मदद की है; उनका कार्यक्रम देश का सबसे बड़ा सार्वजनिक कला कार्यक्रम है। उन्हें जानने वाले अधिकांश लोग भित्ति कला के प्रति उनकी प्रतिबद्धता को "अथक" बताते हैं, और जेन भी इससे सहमत होंगी।
“अल्पकालिक कर्मचारी यहाँ कुछ समय के लिए काम करने आते हैं और फिर चले जाते हैं, फिर कहीं और, फिर कहीं और, और इसी तरह चलता रहता है। मैं हमेशा उन्हें किसी दूसरे ग्रह से आए हुए लोगों की तरह देखता हूँ क्योंकि मैं सोचता हूँ, ‘यह कैसे संभव है? आप किसी एक काम में बंधे कैसे नहीं रहते?’” बेशक, जेन के अटूट एकाग्रचित्त होने की वजह समझाने की ज़रूरत है, न कि आने- जाने वाले अल्पकालिक लोगों के सीमित ध्यान की। मूलतः, कुछ समय तक कोई काम करने के बाद ऊब महसूस होना एक बहुत ही स्वाभाविक प्रतिक्रिया है। सभी मनुष्य, यहाँ तक कि बचपन से ही, उन चीज़ों से नज़रें हटा लेते हैं जिन्हें वे पहले देख चुके होते हैं और इसके बजाय नई और आश्चर्यजनक चीज़ों की ओर अपना ध्यान केंद्रित करते हैं। वास्तव में, रुचि शब्द लैटिन शब्द interesse से आया है, जिसका अर्थ है "भिन्न होना"। रुचिकर होना, शाब्दिक रूप से, भिन्न होना है। हम स्वभाव से ही नवप्रेमी हैं।
कुछ समय बाद किसी चीज़ से ऊब जाना आम बात है, लेकिन यह ज़रूरी नहीं है। अगर आप ग्रिट स्केल को दोबारा देखें, तो पाएंगे कि इसके आधे आइटम इस बारे में पूछते हैं कि लंबे समय तक आपकी रुचियां कितनी स्थिर रहती हैं। यह इस तथ्य

से जुड़ा है कि दृढ़ संकल्प वाले लोग न केवल अपनी पसंद की चीज़ खोजते हैं और उसमें रुचि विकसित करते हैं, बल्कि उसे और भी गहरा करना सीखते हैं। युवावस्था में जेन ने चित्रकार बनने का सपना देखा था। अब वह नौकरशाही की लालफीताशाही से जूझती है, चंदा इकट्ठा करती है और मोहल्ले की राजनीति में उलझी रहती है। मुझे आश्चर्य होता है कि क्या उसने अपना जीवन किसी ऐसे उद्देश्य के लिए समर्पित कर दिया है जो उसे अधिक सार्थक तो लगता था लेकिन कम रोचक। मुझे आश्चर्य होता है कि क्या उसने नवीनता का त्याग कर दिया है। “जब मैंने पेंटिंग करना बंद कर दिया, तो यह बहुत मुश्किल था,” जेन ने मुझे बताया। “लेकिन फिर मुझे पता चला कि म्यूरल आर्ट्स प्रोग्राम को आगे बढ़ाना एक रचनात्मक प्रयास हो सकता है। और यह बहुत अच्छा था, क्योंकि मैं बहुत जिज्ञासु व्यक्ति हूं।”
बाहर से देखने पर आपको मेरी जिंदगी नीरस लग सकती है: ‘जेन, तुम तो बस म्यूरल आर्ट्स प्रोग्राम चला रही हो और यही काम तुम हमेशा से करती आ रही हो।’ मैं कहूंगी, ‘नहीं, सुनो, आज मैं एक अधिकतम सुरक्षा वाली जेल में गई थी। मैं नॉर्थ फिलाडेल्फिया में थी। मैं चर्च गई थी। मैं एक बोर्डरूम में थी। मैंने एक डिप्टी कमिश्नर से मुलाकात की। मैंने एक नगर परिषद सदस्य से मुलाकात की। मैंने एक आर्टिस्ट्स रेजीडेंसी प्रोग्राम में काम किया। मैंने बच्चों को ग्रेजुएट होते देखा।’
फिर जेन ने एक चित्रकार का उदाहरण देते हुए कहा: “मैं एक कलाकार की तरह हूँ जो हर सुबह आकाश को देखता है और उसमें अनेक चमकीले रंग देखता है, जबकि दूसरे लोग केवल नीला या धूसर रंग ही देखते हैं। मैं एक ही दिन में इस अद्भुत जटिलता और सूक्ष्मता को देख पाती हूँ। मैं कुछ ऐसा देखती हूँ जो निरंतर विकसित होता रहता है और समृद्ध है।”

विशेषज्ञों की लगातार बढ़ती रुचियों को समझने में मदद के लिए, मैंने मनोवैज्ञानिक पॉल सिल्वा से संपर्क किया।
पॉल रुचि की भावना के एक प्रमुख विशेषज्ञ हैं। उन्होंने हमारी बातचीत की शुरुआत इस बात से की कि जन्म के समय शिशुओं को लगभग कुछ भी पता नहीं होता। अन्य जानवरों के विपरीत, जिनमें कुछ खास तरीकों से व्यवहार करने की प्रबल प्रवृत्ति होती है, शिशुओं को लगभग सब कुछ अनुभव से सीखना पड़ता है। यदि

शिशुओं में नवीनता के प्रति प्रबल जिज्ञासा न होती, तो वे उतना नहीं सीख पाते, और इससे उनके जीवित रहने की संभावना कम हो जाती। “इसलिए, रुचि—नई चीजें सीखने की इच्छा, दुनिया का अन्वेषण करने की इच्छा, नवीनता की तलाश करने की इच्छा, परिवर्तन और विविधता की खोज करने की इच्छा—यह एक मूलभूत प्रवृत्ति है।”
तो फिर, दृढ़ संकल्प के प्रतीक व्यक्तियों की स्थायी रुचियों को हम कैसे समझा सकते हैं?
मेरी तरह, पॉल ने भी पाया है कि विशेषज्ञ अक्सर कहते हैं, "जितना अधिक मैं जानता हूँ, उतना ही कम मैं समझ पाता हूँ।" उदाहरण के लिए, सर जॉन टेम्पलटन, जिन्होंने विविधीकृत म्यूचुअल फंडों के विचार को आगे बढ़ाया, ने अपने परोपकारी संस्थान का आदर्श वाक्य बनाया, "हम कितना कम जानते हैं, सीखने के लिए कितने उत्सुक हैं।"
पॉल ने समझाया कि मुख्य बात यह है कि नौसिखिए के लिए नवीनता एक रूप में होती है, और विशेषज्ञ के लिए दूसरे रूप में। नौसिखिए के लिए नवीनता वह सब कुछ है जिसका पहले सामना नहीं किया गया हो। विशेषज्ञ के लिए नवीनता सूक्ष्मता है।
“आधुनिक कला को ही लीजिए,” पॉल ने कहा। “कई कलाकृतियाँ नौसिखियों को एक जैसी लग सकती हैं, लेकिन विशेषज्ञों को बिल्कुल अलग। नौसिखियों के पास आवश्यक पृष्ठभूमि ज्ञान नहीं होता। वे बस रंग और आकृतियाँ देखते हैं। उन्हें समझ नहीं आता कि कला का सार क्या है।” लेकिन कला विशेषज्ञ की समझ कहीं अधिक व्यापक होती है। उन्होंने बारीकियों को समझने की ऐसी क्षमता विकसित कर ली होती है जिसे हममें से बाकी लोग देख भी नहीं पाते।
यहां एक और उदाहरण देखिए। क्या आपने कभी ओलंपिक देखा है? क्या आपने कभी कमेंटेटर्स को लाइव कमेंट्री करते हुए सुना है, जैसे, "अरे! वो ट्रिपल लुट्ज़ थोड़ा सा चूक गया!" "वो पुश-ऑफ एकदम सही समय पर हुआ"? आप सोचते होंगे कि ये कमेंटेटर्स वीडियो को स्लो मोशन में देखे बिना एक एथलीट और दूसरे के प्रदर्शन में इतने छोटे-छोटे अंतर कैसे समझ लेते हैं। मुझे तो वीडियो देखना पड़ता है। मैं उन बारीकियों को समझ नहीं पाता। लेकिन एक विशेषज्ञ के पास इतना ज्ञान और कौशल होता है कि वो सब देख लेता है जो मैं, एक नौसिखिए, नहीं देख पाता।

अगर आप अपने जुनून को आगे बढ़ाना चाहते हैं लेकिन अभी तक उसे विकसित नहीं कर पाए हैं, तो आपको शुरुआत से ही शुरू करना होगा: खोज से।
खुद से कुछ सरल प्रश्न पूछें: मुझे किन विषयों पर सोचना अच्छा लगता है? मेरा मन कहाँ भटकता है? मुझे वास्तव में किन चीजों की परवाह है? मेरे लिए सबसे महत्वपूर्ण क्या है? मैं अपना समय कैसे व्यतीत करना पसंद करता हूँ? और इसके विपरीत, मुझे क्या बिल्कुल असहनीय लगता है? यदि आपको इन प्रश्नों का उत्तर देना कठिन लगता है, तो अपने किशोरावस्था के दिनों को याद करने का प्रयास करें, जीवन का वह चरण जिसमें व्यावसायिक रुचियाँ आमतौर पर पनपती हैं।
जैसे ही आपके मन में कोई सामान्य दिशा तय हो जाए, तुरंत अपनी उभरती रुचियों को जगाएं। इसके लिए दुनिया में निकलें और कुछ करके देखें। उन युवा स्नातकों को जो यह तय नहीं कर पा रहे हैं कि क्या करें, मैं कहना चाहूंगा, प्रयोग करें! कोशिश करें! आप निश्चित रूप से कोशिश न करने से कहीं ज्यादा सीखेंगे!
इस प्रारंभिक चरण में, विल शॉर्ट्ज़ के निबंध "न्यूयॉर्क टाइम्स क्रॉसवर्ड पहेली को कैसे हल करें" से लिए गए कुछ प्रासंगिक नियम यहां दिए गए हैं:

45

सबसे पहले उन सवालों के जवाब चुनें जिनके बारे में आप सबसे ज़्यादा आश्वस्त हैं और फिर आगे बढ़ें। चाहे आपकी रुचियां कितनी भी अस्पष्ट क्यों न हों, कुछ चीज़ें ऐसी होंगी जिन्हें आप पेशे के तौर पर करना बिल्कुल पसंद नहीं करेंगे, और कुछ चीज़ें दूसरों की तुलना में ज़्यादा आशाजनक लगेंगी। यह एक अच्छी शुरुआत है।
अनुमान लगाने से मत डरिए। चाहे आपको पसंद हो या न हो, रुचि की खोज की प्रक्रिया में कुछ हद तक प्रयास और गलतियाँ होना स्वाभाविक है। क्रॉसवर्ड पहेलियों के उत्तरों के विपरीत, ऐसा कोई एक काम नहीं है जिसे करने से आपका जुनून विकसित हो सके। कई विकल्प हैं। आपको "सही" या "सर्वश्रेष्ठ" विकल्प खोजने की ज़रूरत नहीं है—बस एक ऐसी दिशा खोजें जो आपको अच्छी लगे। यह जानना भी मुश्किल हो सकता है कि कोई चीज़ आपके लिए उपयुक्त होगी या नहीं, जब तक आप उसे कुछ समय तक आज़मा न लें।

अगर जवाब कारगर नहीं हो रहा है तो उसे मिटाने से न डरें। कभी-कभी आप अपने मुख्य लक्ष्य को पक्की स्याही से लिख सकते हैं, लेकिन जब तक आपको पूरी तरह से यकीन न हो जाए, तब तक पेंसिल से ही काम करें।
दूसरी ओर, यदि आपको पहले से ही यह अच्छी तरह पता है कि आपको अपना समय किन गतिविधियों में व्यतीत करना पसंद है, तो अब समय है अपनी रुचि को विकसित करने का। खोज के बाद ही विकास आता है।
याद रखें कि रुचियों को बार-बार जगाना ज़रूरी है। ऐसा करने के तरीके खोजें। और धैर्य रखें। रुचियों के विकास में समय लगता है। सवाल पूछते रहें, और उन सवालों के जवाब आपको और सवाल पूछने के लिए प्रेरित करेंगे। खोज जारी रखें। ऐसे लोगों से मिलें जिनकी रुचियां आपसे मिलती-जुलती हों। किसी ऐसे मार्गदर्शक से जुड़ें जो आपको प्रोत्साहित करे। आपकी उम्र चाहे जो भी हो, समय के साथ एक सीखने वाले के रूप में आपकी भूमिका अधिक सक्रिय और ज्ञानवर्धक हो जाएगी। कई वर्षों में, आपका ज्ञान और विशेषज्ञता बढ़ेगी, और इसके साथ ही आपका आत्मविश्वास और अधिक जानने की जिज्ञासा भी बढ़ेगी।
अंत में, अगर आप कुछ सालों से कोई ऐसा काम कर रहे हैं जो आपको पसंद है, लेकिन फिर भी उसे अपना जुनून नहीं कह सकते, तो अपनी रुचियों को और गहरा करने की कोशिश करें। चूंकि आपका दिमाग नई चीजों की तलाश में रहता है, इसलिए आप कुछ नया करने के लिए प्रेरित होंगे, और शायद यही सबसे सही फैसला हो। हालांकि, अगर आप किसी भी काम में कुछ सालों से ज्यादा समय तक लगे रहना चाहते हैं, तो आपको उन बारीकियों का आनंद लेने का तरीका ढूंढना होगा जिन्हें सिर्फ एक सच्चा शौकीन ही समझ सकता है। विलियम जेम्स ने कहा था, "नए में पुराना ही ध्यान खींचता है। पुराने को थोड़ा नया रूप देना।"
संक्षेप में, अपने जुनून का अनुसरण करने का निर्देश एक अच्छी सलाह है। लेकिन इससे भी अधिक उपयोगी यह समझना हो सकता है कि जुनून कैसे पनपते हैं।

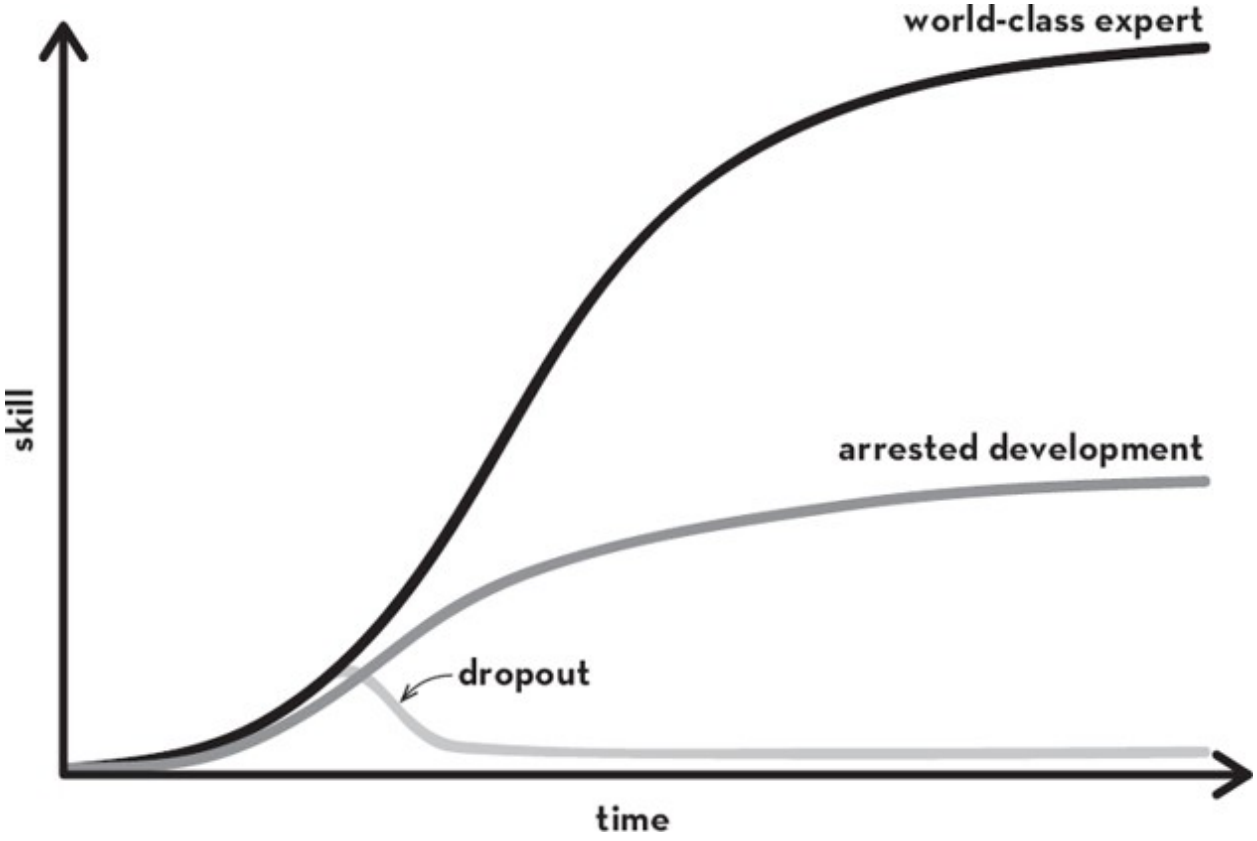
अध्याय 7

अभ्यास
मेरे शुरुआती शोध अध्ययनों में से एक में, मैंने पाया कि नेशनल स्पेलिंग बी में अधिक दृढ़ निश्चयी बच्चे अपने कम दृढ़ निश्चयी प्रतियोगियों की तुलना में अधिक अभ्यास करते थे।1 अभ्यास के इन अतिरिक्त घंटों ने ही अंतिम प्रतियोगिता में उनके बेहतर प्रदर्शन को स्पष्ट किया।
यह निष्कर्ष काफी तर्कसंगत लगा। एक गणित शिक्षक के रूप में, मैंने अपने छात्रों के प्रयास में बहुत अंतर देखा था। कुछ बच्चे अपने होमवर्क पर सप्ताह में बिल्कुल भी समय नहीं बिताते थे; वहीं कुछ बच्चे दिन में घंटों पढ़ाई करते थे। उन सभी अध्ययनों को ध्यान में रखते हुए जो यह दर्शाते हैं कि दृढ़ निश्चयी लोग आमतौर पर दूसरों की तुलना में अपने वादों पर अधिक समय तक टिके रहते हैं, ऐसा प्रतीत हुआ कि दृढ़ता का मुख्य लाभ बस यही था कि वे कार्य पर अधिक समय दे पाते थे।
साथ ही, मैं ऐसे कई लोगों के बारे में सोच सकता हूँ जिन्होंने अपने काम में दशकों का अनुभव हासिल कर लिया है, लेकिन फिर भी उनकी दक्षता औसत दर्जे पर ही अटकी हुई लगती है। मुझे यकीन है कि आप भी ऐसा सोच सकते हैं। ज़रा सोचिए। क्या आप किसी ऐसे व्यक्ति को जानते हैं जो लंबे समय से—शायद अपने पूरे पेशेवर जीवन भर—कोई काम कर रहा हो, और फिर भी आप उसकी कुशलता के बारे में बस इतना ही कह सकते हैं कि वह ठीक-ठाक है और इतना बुरा नहीं कि उसे नौकरी से निकाल दिया जाए? जैसा कि मेरा एक सहकर्मी मज़ाक में कहता है: कुछ लोगों को बीस साल का अनुभव मिलता है, जबकि दूसरों को एक साल का अनुभव मिलता है... लगातार बीस बार।
काइज़ेन जापानी भाषा का शब्द है, जिसका अर्थ है विकास की गतिरोध का विरोध करना। इसका शाब्दिक अनुवाद है: "निरंतर सुधार"। कुछ समय पहले, यह विचार अमेरिकी व्यापार जगत में तब लोकप्रिय हुआ जब इसे जापान की असाधारण रूप से कुशल विनिर्माण अर्थव्यवस्था का मूल सिद्धांत बताया गया। दर्जनों दृढ़ निश्चयी व्यक्तियों से बातचीत करने के बाद, मैं कह सकता हूँ कि वे सभी काइज़ेन के आदर्शों को दर्शाते हैं। कोई अपवाद नहीं है।
इसी तरह, पत्रकार हेस्टर लेसी ने "अत्यंत सफल" लोगों के साथ अपने साक्षात्कारों में पाया है कि वे सभी अपनी असाधारण विशेषज्ञता के स्तर से

भी आगे बढ़कर उत्कृष्टता प्राप्त करने की प्रबल इच्छा प्रदर्शित करते हैं: "एक अभिनेता कह सकता है, 'हो सकता है कि मैं कभी भी किसी भूमिका को पूरी तरह से न निभा पाऊं, लेकिन मैं इसे यथासंभव अच्छे से निभाना चाहता हूं। और हर भूमिका में, मैं कुछ नया लाना चाहता हूं। मैं खुद को विकसित करना चाहता हूं।' एक लेखक कह सकता है, 'मैं चाहता हूं कि मेरी हर किताब पिछली किताब से बेहतर हो।'"
“यह बेहतर करने की एक निरंतर इच्छा है,” हेस्टर ने समझाया। “यह आत्मसंतुष्टि के बिल्कुल विपरीत है। लेकिन यह एक सकारात्मक मानसिकता है, नकारात्मक नहीं। यह असंतोष के साथ अतीत की ओर देखना नहीं है। यह भविष्य की ओर देखना और विकास करना है।”

मेरे साक्षात्कार संबंधी शोध ने मुझे यह सोचने पर मजबूर कर दिया कि क्या दृढ़ता केवल रुचियों के लिए समर्पित समय की मात्रा से ही नहीं, बल्कि समय की गुणवत्ता से भी संबंधित है। केवल कार्य पर अधिक समय देना ही नहीं, बल्कि कार्य पर बेहतर समय देना भी।
मैंने कौशल के विकास के बारे में हर संभव जानकारी पढ़ना शुरू कर दिया। जल्द ही, इसी वजह से मेरी मुलाकात संज्ञानात्मक मनोवैज्ञानिक एंडर्स एरिक्सन से हुई। एरिक्सन ने अपना पूरा करियर इस बात का अध्ययन करने में बिताया है कि विशेषज्ञ विश्व स्तरीय कौशल कैसे हासिल करते हैं। उन्होंने ओलंपिक एथलीटों, शतरंज के ग्रैंडमास्टर्स, प्रसिद्ध कॉन्सर्ट पियानोवादकों, शीर्ष बैले नर्तकियों, पीजीए गोल्फरों, स्क्रैबल चैंपियनों और विशेषज्ञ रेडियोलॉजिस्टों का अध्ययन किया है। यह सूची और भी लंबी है।
इसे ऐसे समझिए: एरिक्सन विश्व विशेषज्ञों का विश्व विशेषज्ञ है।
नीचे, मैंने एक ग्राफ बनाया है जो एरिक्सन के अनुभव को संक्षेप में दर्शाता है। यदि आप अंतरराष्ट्रीय स्तर पर ख्याति प्राप्त कलाकारों के विकास पर नज़र डालें, तो आप पाएंगे कि उनका कौशल वर्षों में धीरे-धीरे बेहतर होता जाता है। जैसे-जैसे वे बेहतर होते जाते हैं, उनके सुधार की गति धीमी होती जाती है। यह बात हम सभी पर लागू होती है। आप अपने क्षेत्र के

बारे में जितना अधिक जानते हैं, एक दिन से दूसरे दिन तक आपका सुधार उतना ही कम होगा।



कौशल विकास के लिए सीखने की प्रक्रिया का होना कोई आश्चर्य की बात नहीं है। लेकिन जिस समय सीमा में यह विकास होता है, वह आश्चर्यजनक है। एरिक्सन के एक अध्ययन में, एक जर्मन संगीत अकादमी के सर्वश्रेष्ठ वायलिन वादकों ने दस वर्षों में लगभग दस हजार घंटे का अभ्यास किया, तब जाकर वे उच्च स्तर की विशेषज्ञता हासिल कर पाए। तुलनात्मक रूप से, कम कुशल छात्रों ने इसी अवधि में लगभग आधा ही अभ्यास किया।
शायद यह कोई संयोग नहीं था कि नर्तकी मार्था ग्राहम ने कहा था, "एक परिपक्व नर्तक बनने में लगभग दस साल लगते हैं।" एक सदी से भी पहले, टेलीग्राफ ऑपरेटरों का अध्ययन कर रहे मनोवैज्ञानिकों ने पाया कि मोर्स कोड में पूर्ण दक्षता प्राप्त करना दुर्लभ था क्योंकि इसके लिए "कई वर्षों के कठिन प्रशिक्षण" की आवश्यकता होती थी। कितने वर्ष? शोधकर्ताओं ने

निष्कर्ष निकाला, "हमारे साक्ष्य बताते हैं कि एक पूर्णतः कुशल प्रेस डिस्पैचर बनने में दस वर्ष लगते हैं।"
यदि आपने एरिक्सन का मूल शोध पढ़ा है, तो आप जानते हैं कि दस वर्षों में फैले दस हजार घंटे का अभ्यास मात्र एक मोटा-मोटा औसत है। उनके अध्ययन में शामिल कुछ संगीतकार इससे पहले ही विशेषज्ञता के शिखर पर पहुँच गए, और कुछ बाद में। लेकिन "दस हजार घंटे का नियम" और "दस साल का नियम" इतना लोकप्रिय होने के पीछे एक ठोस कारण है। ये आपको आवश्यक निवेश की विशालता का वास्तविक अहसास कराते हैं। कुछ घंटे नहीं, दर्जनों नहीं, सैकड़ों नहीं। वर्षों-वर्षों तक हजारों-हजारों घंटे का अभ्यास।

एरिक्सन के शोध का सबसे महत्वपूर्ण निष्कर्ष यह नहीं है कि विशेषज्ञ अभ्यास में अधिक घंटे बिताते हैं। बल्कि, यह है कि विशेषज्ञ अलग तरीके से अभ्यास करते हैं। हममें से अधिकांश लोगों के विपरीत, विशेषज्ञ हजारों- हजारों घंटे का वह अभ्यास करते हैं जिसे एरिक्सन 'जानबूझकर किया गया अभ्यास' कहते हैं।
मुझे संदेह था कि एरिक्सन इस बात का जवाब दे सकते हैं कि यदि अभ्यास इतना महत्वपूर्ण है, तो अनुभव हमेशा उत्कृष्टता की ओर क्यों नहीं ले जाता। इसलिए मैंने खुद को एक प्रमुख उदाहरण के रूप में इस्तेमाल करते हुए, उनसे इस बारे में पूछने का फैसला किया।
“देखिए, प्रोफेसर एरिक्सन, मैं अठारह साल की उम्र से ही हर दिन लगभग एक घंटा, सप्ताह में कई दिन दौड़ता आ रहा हूँ। और मेरी गति पहले से एक सेकंड भी नहीं बढ़ी है। मैं हजारों घंटे दौड़ चुका हूँ, और ऐसा नहीं लगता कि मैं ओलंपिक में जगह बनाने के करीब भी हूँ।”
“यह दिलचस्प है,” उन्होंने जवाब दिया। “क्या मैं आपसे कुछ प्रश्न पूछ सकता हूँ?”
"ज़रूर।"
क्या आपके प्रशिक्षण के लिए कोई विशिष्ट लक्ष्य है?
“स्वस्थ रहने के लिए? अपनी जींस में फिट होने के लिए?”
“हाँ, बिल्कुल। लेकिन जब आप दौड़ने जाते हैं, तो क्या आप अपनी दौड़ने की गति या दूरी को लेकर कोई लक्ष्य निर्धारित करते हैं? दूसरे शब्दों में,

क्या दौड़ने का कोई ऐसा विशिष्ट पहलू है जिसे आप सुधारने की कोशिश कर रहे हैं?”
"उम, नहीं। मुझे नहीं लगता।"
फिर उसने मुझसे पूछा कि दौड़ते समय मैं क्या सोच रहा था।
"ओह, आपको पता है, मैं एनपीआर सुनती हूँ। कभी-कभी मैं उन कामों के बारे में सोचती हूँ जो मुझे उस दिन करने होते हैं। मैं शायद यह योजना बनाऊँ कि रात के खाने में क्या बनाना है।"
फिर उन्होंने इस बात की पुष्टि की कि मैं अपनी दौड़ का कोई व्यवस्थित रिकॉर्ड नहीं रख रहा था। न तो मेरी गति का कोई रिकॉर्ड था, न दूरी का, न ही मेरे द्वारा लिए गए रास्तों का, न ही दौड़ पूरी होने पर मेरी हृदय गति का, और न ही मैंने जॉगिंग की जगह कितनी बार स्प्रिंट लगाई। भला मुझे इसकी ज़रूरत ही क्यों थी? मेरी दिनचर्या में कोई विविधता नहीं थी। हर दौड़ पिछली दौड़ जैसी ही होती थी।
"मुझे लगता है कि आपके पास कोई कोच नहीं है?"
मैं हँस पड़ा।
“आह,” उसने धीरे से कहा। “मुझे लगता है मैं समझ गया। तुम इसलिए सुधार नहीं कर रहे हो क्योंकि तुम जानबूझकर अभ्यास नहीं कर रहे हो।”

विशेषज्ञ इस प्रकार अभ्यास करते हैं:
सबसे पहले, वे एक चुनौतीपूर्ण लक्ष्य निर्धारित करते हैं, जो उनके समग्र प्रदर्शन के केवल एक विशिष्ट पहलू पर केंद्रित होता है। विशेषज्ञ अपनी पहले से ही अच्छी क्षमताओं पर ध्यान केंद्रित करने के बजाय, विशिष्ट कमजोरियों को सुधारने का प्रयास करते हैं। वे जानबूझकर ऐसी चुनौतियों का सामना करते हैं जिन्हें वे अभी तक पूरा नहीं कर सकते। उदाहरण के लिए, ओलंपिक स्वर्ण पदक विजेता तैराक राउडी गेन्स ने कहा, “हर अभ्यास सत्र में, मैं खुद को बेहतर बनाने की कोशिश करता था। अगर मेरे कोच मुझे एक दिन दस 100 मीटर की तैराकी देते और 1:15 का समय बनाए रखने के लिए कहते, तो अगले दिन जब वे मुझे दस 100 मीटर की तैराकी देते, तो मैं 1:14 का समय बनाए रखने की कोशिश करता।” कुशल वायलिन वादक रॉबर्टो डियाज़ “अपनी कमजोरी का पता लगाने के

लिए काम करने” का वर्णन करते हैं—संगीत का वह विशिष्ट पहलू जिसमें समस्या का समाधान करने की आवश्यकता है।
फिर, पूर्ण एकाग्रता और अथक परिश्रम से, विशेषज्ञ अपने सर्वोच्च लक्ष्य को प्राप्त करने का प्रयास करते हैं। रोचक बात यह है कि कई विशेषज्ञ ऐसा तब करना पसंद करते हैं जब कोई उन्हें देख नहीं रहा होता। बास्केटबॉल के महान खिलाड़ी केविन ड्यूरेंट ने कहा है, "मैं शायद अपने समय का 70 प्रतिशत हिस्सा अकेले अपने खेल पर काम करने, अपने खेल के हर पहलू को बेहतर बनाने में बिताता हूँ।" इसी प्रकार, संगीतकारों द्वारा अकेले अभ्यास करने में बिताया गया समय, अन्य संगीतकारों के साथ अभ्यास करने में बिताए गए समय की तुलना में, उनके विकास की गति का कहीं बेहतर संकेतक है।
विशेषज्ञ जल्द से जल्द यह जानने के लिए उत्सुक रहते हैं कि उन्होंने कैसा प्रदर्शन किया। स्वाभाविक रूप से, इस प्रतिक्रिया का अधिकांश भाग नकारात्मक होता है। इसका अर्थ यह है कि विशेषज्ञ अपनी गलतियों को सुधारने के लिए अपनी सही बातों की तुलना में अपनी गलतियों को जानने में अधिक रुचि रखते हैं। इस प्रतिक्रिया को तुरंत प्राप्त करना और सक्रिय रूप से उस पर विचार करना उतना ही आवश्यक है।
उल्रिक क्रिस्टेंसन ने यह सबक कैसे सीखा, आइए जानते हैं। क्रिस्टेंसन एक चिकित्सक से उद्यमी बने हैं, जिनका अनुकूलित शिक्षण सॉफ्टवेयर जानबूझकर अभ्यास के सिद्धांतों पर आधारित है। उनकी शुरुआती परियोजनाओं में से एक वर्चुअल रियलिटी गेम था जो डॉक्टरों को स्ट्रोक और दिल के दौरे जैसी आपातकालीन और जटिल हृदय स्थितियों से निपटने का सही तरीका सिखाता था। एक प्रशिक्षण सत्र के दौरान, वे एक ऐसे चिकित्सक के साथ अकेले थे जो सत्र पूरा करने में असमर्थ प्रतीत हो रहे थे।
“मुझे समझ नहीं आ रहा था,” क्रिस्टेंसन ने मुझसे कहा। “यह आदमी बेवकूफ नहीं था, लेकिन घंटों तक उसकी गलतियों पर विस्तार से प्रतिक्रिया देने के बाद भी उसे सही जवाब नहीं मिल रहे थे। बाकी सब लोग घर जा चुके थे, और हम वहीं अटके रह गए थे।” झुंझलाकर, क्रिस्टेंसन ने अगली प्रतिक्रिया मिलने से ठीक पहले उसे रोक दिया। “थोड़ा रुकिए,” क्रिस्टेंसन ने कहा। “आपने अभी जो किया, इस मरीज का इलाज करते हुए, क्या आपने अभी कुछ ऐसा किया जिस पर आपको संदेह था? क्या ऐसा कुछ था जिसके बारे में आप निश्चित नहीं थे कि वह नए दिशानिर्देशों के अनुरूप था?”

डॉक्टर ने एक क्षण सोचा और फिर उन फैसलों की सूची बनाई जिनके बारे में उन्हें पूरा यकीन था; फिर उन्होंने कुछ ऐसे विकल्पों का जिक्र किया जिनके बारे में उन्हें कम यकीन था। दूसरे शब्दों में, उन्होंने एक क्षण के लिए इस बात पर विचार किया कि वे क्या जानते हैं और क्या नहीं जानते।
क्रिस्टेंसन ने ध्यान से सुनते हुए सिर हिलाया, और जब डॉक्टर की बात समाप्त हुई, तो उन्होंने उसे कंप्यूटर स्क्रीन दिखाई जिस पर वही प्रतिक्रिया प्रदर्शित हो रही थी जो पहले भी कई बार दिखाई जा चुकी थी। अगले प्रयास में, डॉक्टर ने प्रक्रिया को सही ढंग से पूरा किया।
और फीडबैक मिलने के बाद, फिर क्या?
फिर विशेषज्ञ इस प्रक्रिया को बार-बार दोहराते हैं, जब तक कि वे अंततः अपने लक्ष्य में महारत हासिल नहीं कर लेते। जब तक कि जो पहले एक संघर्ष था, वह सहज और त्रुटिहीन नहीं हो जाता। जब तक कि सचेत अक्षमता अचेतन दक्षता में परिवर्तित नहीं हो जाती।
उस डॉक्टर की कहानी में, जिसने आखिरकार अपने काम के बारे में सोचने के लिए कुछ समय निकाला, क्रिस्टेंसन ने तब तक अभ्यास जारी रखा जब तक कि डॉक्टर ने बिना किसी गलती के प्रक्रिया पूरी नहीं कर ली। लगातार चार बार पूरी तरह से सही तरीके से दोहराने के बाद, क्रिस्टेंसन ने कहा, "बहुत बढ़िया। आज के लिए बस इतना ही।"
और... फिर क्या? किसी चुनौतीपूर्ण लक्ष्य को हासिल करने के बाद क्या होता है?
फिर विशेषज्ञ एक नए और चुनौतीपूर्ण लक्ष्य के साथ फिर से शुरुआत करते हैं। एक-एक करके, ये सूक्ष्म सुधार मिलकर एक शानदार महारत का रूप ले लेते हैं।

जानबूझकर अभ्यास का अध्ययन सबसे पहले शतरंज खिलाड़ियों में और फिर संगीतकारों और एथलीटों में किया गया था। यदि आप शतरंज खिलाड़ी, संगीतकार या एथलीट नहीं हैं, तो आप सोच रहे होंगे कि क्या जानबूझकर अभ्यास के सामान्य सिद्धांत आप पर लागू होते हैं।
बिना किसी संकोच के, मैं आपको जवाब दे सकता हूँ: हाँ। मनुष्य की सबसे जटिल और रचनात्मक क्षमताओं को भी उनके घटक कौशलों में विभाजित किया जा सकता है, जिनमें से प्रत्येक का बार-बार अभ्यास किया जा सकता है।

उदाहरण के लिए, बेंजामिन फ्रैंकलिन ने अपने लेखन कौशल को सुधारने के लिए जानबूझकर अभ्यास करने को एक तरीका बताया। अपनी आत्मकथा में, फ्रैंकलिन ने अपने पसंदीदा पत्रिका, द स्पेक्टेटर, के सर्वश्रेष्ठ निबंधों को इकट्ठा करने का वर्णन किया है। उन्होंने उन्हें बार-बार पढ़ा, नोट्स बनाए और फिर मूल प्रतियों को एक दराज में छिपा दिया। इसके बाद, फ्रैंकलिन ने निबंधों को फिर से लिखा। “फिर मैंने अपने स्पेक्टेटर की तुलना मूल प्रतियों से की, अपनी कुछ कमियों को पहचाना और उन्हें सुधारा।” एरिक्सन द्वारा अध्ययन किए जाने वाले आधुनिक विशेषज्ञों की तरह, फ्रैंकलिन ने विशिष्ट कमजोरियों पर ध्यान केंद्रित किया और उन पर लगातार काम किया। उदाहरण के लिए, तार्किक तर्क देने की अपनी क्षमता को सुधारने के लिए, फ्रैंकलिन निबंधों पर अपने नोट्स को अव्यवस्थित कर देते थे और फिर उन्हें एक व्यवस्थित क्रम में रखने का प्रयास करते थे: “यह मुझे विचारों को व्यवस्थित करने की विधि सिखाने के लिए था।” इसी तरह, भाषा पर अपनी पकड़ मजबूत करने के लिए, फ्रैंकलिन ने गद्य को कविता में और कविता को गद्य में अनुवाद करने का बार-बार अभ्यास किया। फ्रैंकलिन के विनोदी कथनों को देखकर यह मानना मुश्किल है कि वे शुरू से ही एक "स्वाभाविक" लेखक नहीं थे। लेकिन शायद हमें इस मामले पर फ्रैंकलिन को ही अंतिम बात कहने देनी चाहिए: बिना कष्ट के कोई लाभ नहीं मिलता।
लेकिन अगर आप भी लेखक नहीं हैं तो क्या होगा?
यदि आप व्यवसाय में हैं, तो प्रबंधन विशेषज्ञ पीटर ड्रकर ने सीईओ को जीवन भर सलाह देने के बाद जो कहा, उसे ध्यान से सुनें। प्रभावी प्रबंधन के लिए कुछ निश्चित और अपेक्षाकृत सरल कार्य करने की आवश्यकता होती है। इसमें कुछ ही कार्यप्रणालियाँ शामिल होती हैं।
यदि आप सर्जन हैं, तो अतुल गावंडे की बात पर गौर करें: “लोग अक्सर यह मान लेते हैं कि सर्जन बनने के लिए कुशल हाथों का होना जरूरी है, लेकिन यह सच नहीं है।” गावंडे ने कहा कि सबसे महत्वपूर्ण बात है “इस एक कठिन काम का वर्षों तक दिन-रात अभ्यास करना।”
अगर आप भी जादूगर डेविड ब्लेन की तरह विश्व रिकॉर्ड तोड़ना चाहते हैं, जिन्होंने सत्रह मिनट तक पानी के अंदर अपनी सांस रोकी थी, तो उनका TED टॉक ज़रूर देखें। बिल्कुल अंत में, वह शख्स जो अपने शरीर के हर पहलू को नियंत्रित कर सकता है, फूट-फूटकर रोने लगता है: “एक जादूगर के रूप में, मैं लोगों को ऐसी चीजें दिखाने की कोशिश करता हूँ जो असंभव लगती हैं। और मुझे

लगता है कि जादू, चाहे मैं अपनी सांस रोक रहा हूँ या ताश के पत्तों को फेंट रहा हूँ, बहुत सरल है। यह अभ्यास है, यह प्रशिक्षण है, और यह”—वह रोते हुए — “प्रयोग”—वह फिर रोते हुए—“दर्द से जूझते हुए अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करना है। और मेरे लिए जादू यही है…”

एक-दूसरे को थोड़ा बेहतर तरीके से जानने के बाद, एरिक्सन और मैंने यह पता लगाने के लिए एक अध्ययन तैयार किया कि आखिर किस तरह से दृढ़ निश्चयी बच्चे नेशनल स्पेलिंग बी में जीत हासिल करते हैं।
मुझे पहले से ही पता था कि अधिक लगनशील स्पेलिंग करने वाले छात्र कम लगनशील प्रतियोगियों की तुलना में अधिक अभ्यास करते हैं और बेहतर प्रदर्शन करते हैं। लेकिन मुझे यह नहीं पता था कि क्या जानबूझकर किया गया अभ्यास इन कौशल सुधारों का कारण बन रहा था, या क्या यह लगन ही थी जिसने उन्हें अधिक अभ्यास करने में सक्षम बनाया।
एरिक्सन के छात्रों की मदद से, हमने सबसे पहले स्पेलिंग बी प्रतियोगिता के फाइनलिस्टों का साक्षात्कार लिया ताकि यह जान सकें कि उन्होंने प्रतियोगिता की तैयारी के लिए क्या-क्या किया। साथ ही, हमने इस विषय पर प्रकाशित पुस्तकों का गहन अध्ययन किया, जिनमें प्रतियोगिता की राष्ट्रीय निदेशक पेज किम्बल द्वारा लिखित "हाउ टू स्पेल लाइक अ चैंप" भी शामिल है। हमने जाना कि अनुभवी वर्तनी अभ्यासकर्ताओं, उनके माता-पिता और प्रशिक्षकों द्वारा मुख्य रूप से तीन प्रकार की गतिविधियाँ सुझाई जाती हैं: पहला, मनोरंजन के लिए पढ़ना और स्क्रैबल जैसे शब्द खेल खेलना। दूसरा, किसी अन्य व्यक्ति या कंप्यूटर प्रोग्राम द्वारा प्रश्नोत्तर देना। तीसरा, बिना किसी सहायता के अकेले वर्तनी का अभ्यास करना, जिसमें शब्दकोश से नए शब्द याद करना, वर्तनी की नोटबुक में शब्दों की समीक्षा करना और लैटिन, ग्रीक और अन्य शब्दों की उत्पत्ति को याद करना शामिल है। केवल तीसरी श्रेणी की गतिविधि ही जानबूझकर किए गए अभ्यास के मानदंडों को पूरा करती है।
अंतिम प्रतियोगिता से कई महीने पहले, स्पेलिंग प्रतियोगिता में भाग लेने वालों को प्रश्नावली भेजी गई। ग्रिट स्केल के अलावा, हमने उनसे एक लॉग भरने को कहा जिसमें उन्हें विभिन्न स्पेलिंग गतिविधियों पर प्रति सप्ताह

बिताए गए घंटों का अनुमान लगाना था। हमने उनसे यह भी पूछा कि इन गतिविधियों को करते समय उन्हें कैसा महसूस हुआ - आनंद और प्रयास के संदर्भ में।
उस मई के महीने में, जब ईएसपीएन पर फाइनल का प्रसारण हुआ, तो एंडर्स एरिक्सन और मैं उसे देख रहे थे।
ट्रॉफी किसने जीती? तेरह साल की एक लड़की, केरी क्लोज़ ने। यह प्रतियोगिता में उसका लगातार पाँचवाँ वर्ष था, और हमारे अध्ययन कक्ष में उसने जो लॉग भरा था, उससे मेरा अनुमान है कि उसने वर्तनी का अभ्यास करने में कम से कम तीन हज़ार घंटे बिताए थे। माइक पर केरी के विजयी अंतिम शब्द, आत्मविश्वास और मुस्कान के साथ बोले गए, थे: “उर्सप्राचे। यू-आर-एस-पी-आर-ए-सी-एच-ई। उर्सप्राचे।”
“मैं अपने आखिरी साल के लिए जी-जान से पढ़ाई कर रही हूँ—ताकि परीक्षा में अच्छा प्रदर्शन कर सकूँ,” केरी ने अपनी तैयारियों पर नज़र रख रहे एक पत्रकार से कहा।

22 “मैं नियमित शब्दकोश से हटकर भी नए शब्द सीखने की कोशिश
कर रही हूँ, ऐसे कम प्रचलित शब्द जो परीक्षा में आ सकते हैं।” पिछले साल, उसी पत्रकार ने गौर किया था कि केरी “शब्दों का अध्ययन ज़्यादातर खुद ही करती हैं। वे कई वर्तनी अध्ययन पुस्तिकाओं का इस्तेमाल करती हैं, अपनी पढ़ाई से दिलचस्प शब्दों की सूचियाँ बनाती हैं, और शब्दकोश को खंगालने में काफी मेहनत करती हैं।”
जब हमने अपने डेटा का विश्लेषण किया, तो हमने सबसे पहले वही बात पुष्ट की जो मैंने पिछले वर्ष पाई थी: अधिक दृढ़ निश्चयी स्पेलिंग प्रतिभागियों ने कम दृढ़ निश्चयी प्रतिभागियों की तुलना में अधिक अभ्यास किया। लेकिन सबसे महत्वपूर्ण निष्कर्ष यह था कि अभ्यास का प्रकार अत्यंत महत्वपूर्ण था। सुनियोजित अभ्यास ने अंतिम प्रतियोगिता में आगे के दौरों में पहुंचने की संभावना को अन्य किसी भी प्रकार की तैयारी की तुलना में कहीं बेहतर ढंग से निर्धारित किया।23
जब मैं इन निष्कर्षों को अभिभावकों और विद्यार्थियों के साथ साझा करता हूँ, तो मैं यह बात अवश्य कहना चाहूँगा कि प्रश्नोत्तरी के अनेकों लाभ हैं। यह उन चीजों पर प्रकाश डालता है जिन्हें आप जानते हैं लेकिन वास्तव में अभी तक उनमें महारत हासिल नहीं कर पाए हैं। वास्तव में, विजेता केरी क्लोज़ ने बाद में मुझे बताया कि उन्होंने प्रश्नोत्तरी का उपयोग अपनी

कमजोरियों का पता लगाने के लिए किया - उन शब्दों या शब्दों के प्रकारों की पहचान करने के लिए जिन्हें वह लगातार गलत लिखती थीं, ताकि वह उन पर महारत हासिल करने पर अपना ध्यान केंद्रित कर सकें। एक तरह से, प्रश्नोत्तरी अधिक लक्षित, अधिक कुशल और सुनियोजित अभ्यास के लिए एक आवश्यक भूमिका हो सकती है।
मनोरंजन के लिए पढ़ने के बारे में क्या? बिलकुल नहीं। नेशनल स्पेलिंग बी में भाग लेने वाले लगभग सभी बच्चे भाषा में रुचि रखते हैं, लेकिन मनोरंजन के लिए पढ़ने, जिसका वे सभी आनंद लेते थे, और वर्तनी कौशल के बीच किसी भी तरह के संबंध का कोई संकेत नहीं मिला।

यदि अभ्यास का मूल्यांकन इस आधार पर किया जाए कि यह आपके कौशल को कितना सुधारता है, तो जानबूझकर किया गया अभ्यास अतुलनीय है। जैसे-जैसे स्पेलिंग प्रतियोगिता में भाग लेने वाले प्रतियोगी अधिक समय बिताने लगे, यह बात उनके लिए और भी स्पष्ट होती गई। अनुभव के प्रत्येक वर्ष के साथ, वे जानबूझकर अभ्यास करने में अधिक समय व्यतीत करने लगे। यही प्रवृत्ति वास्तविक फाइनल से एक महीने पहले और भी अधिक स्पष्ट थी, जब औसतन प्रत्येक स्पेलिंग प्रतियोगी प्रति सप्ताह दस घंटे जानबूझकर अभ्यास में लगा रहा था।
लेकिन, अगर आप अभ्यास को उसके अनुभव के आधार पर आंकते हैं, तो आप शायद एक अलग निष्कर्ष पर पहुंचेंगे। औसतन, वर्तनी अभ्यासकर्ताओं ने जानबूझकर किए गए अभ्यास को प्रतियोगिता की तैयारी के लिए किए गए किसी भी अन्य कार्य की तुलना में कहीं अधिक मेहनत वाला और कहीं कम आनंददायक माना। इसके विपरीत, वर्तनी अभ्यासकर्ताओं को आनंद के लिए किताबें पढ़ना और स्क्रैबल जैसे शब्द खेल खेलना उतना ही सहज और आनंददायक लगा जितना कि "अपना पसंदीदा भोजन खाना"।
नृत्यांगना मार्था ग्राहम ने जानबूझकर किए गए अभ्यास के अनुभव का एक जीवंत—हालांकि कुछ हद तक नाटकीय—स्वयं का वर्णन किया है: “नृत्य आकर्षक, आसान और आनंददायक प्रतीत होता है। लेकिन उस उपलब्धि के स्वर्ग तक पहुँचने का मार्ग किसी अन्य मार्ग से आसान नहीं है। इतनी अधिक थकान होती है कि शरीर

नींद में भी कराहता है। पूर्ण निराशा के क्षण भी आते हैं। प्रतिदिन छोटी- छोटी मृत्यु जैसी अनुभूतियाँ होती हैं।”
हर कोई अपने कम्फर्ट ज़ोन से बाहर काम करने को इतने चरम शब्दों में वर्णित नहीं करेगा, लेकिन एरिक्सन आमतौर पर पाते हैं कि जानबूझकर किया गया अभ्यास अत्यंत श्रमसाध्य होता है। इस बात के प्रमाण के रूप में कि पूर्ण एकाग्रता के साथ अपनी क्षमताओं की चरम सीमा पर काम करना थका देने वाला होता है, वे बताते हैं कि अपने करियर के शिखर पर विश्व-स्तरीय कलाकार भी ब्रेक लेने से पहले अधिकतम एक घंटे ही जानबूझकर अभ्यास कर सकते हैं, और कुल मिलाकर, वे प्रतिदिन केवल तीन से पाँच घंटे ही जानबूझकर अभ्यास कर सकते हैं।
यह भी महत्वपूर्ण है कि कई एथलीट और संगीतकार अपने सबसे गहन प्रशिक्षण सत्रों के बाद झपकी लेते हैं। क्यों? एथलीटों के लिए आराम और पुनर्प्राप्ति एक स्वाभाविक आवश्यकता प्रतीत होती है। लेकिन गैर-एथलीट भी अपने सबसे कठिन परिश्रम के बारे में लगभग यही कहते हैं, जिससे पता चलता है कि यह मानसिक परिश्रम है, साथ ही शारीरिक तनाव भी, जो जानबूझकर किए गए अभ्यास को इतना कठिन बनाता है। उदाहरण के लिए, निर्देशक जुड अपाटो फिल्म निर्माण का वर्णन इस प्रकार करते हैं: “हर दिन एक प्रयोग होता है। हर दृश्य सफल नहीं हो सकता है, इसलिए आप ध्यान केंद्रित करते हैं—क्या यह काम कर रहा है? क्या मुझे संपादन के लिए एक अतिरिक्त पंक्ति जोड़नी चाहिए? अगर मुझे कुछ बदलना पड़े, तो मैं क्या बदलूंगा, अगर मुझे तीन महीने बाद यह पसंद नहीं आया, तो क्यों नहीं आएगा? और आप ध्यान केंद्रित कर रहे हैं और आप थके हुए हैं। …यह बहुत कठिन है।”
और अंत में, विश्व स्तरीय कलाकार जो सेवानिवृत्त होते हैं, वे आमतौर पर पहले की तरह नियमित अभ्यास नहीं करते। यदि अभ्यास अपने आप में आनंददायक होता—अपने आप में आनंददायक होता—तो आप उनसे इसे जारी रखने की अपेक्षा करते।

एरिक्सन और मेरे साथ काम शुरू करने के एक साल बाद, मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली2 ने ग्रीष्मकालीन सत्र मेरे विश्वविद्यालय में एक शोधार्थी के रूप में बिताया। सिसक्ज़ेंटमिहाली एरिक्सन की तरह ही एक प्रख्यात मनोवैज्ञानिक हैं, और दोनों ने अपना पूरा करियर विशेषज्ञों के

अध्ययन में समर्पित किया है। लेकिन विश्व स्तरीय विशेषज्ञता के बारे में उनके विचार एक दूसरे से बिल्कुल भिन्न हैं।
सिक्सज़ेंटमिहाली के अनुसार, विशेषज्ञों का विशिष्ट अनुभव प्रवाह है, जो पूर्ण एकाग्रता की एक अवस्था है "जो सहजता की भावना की ओर ले जाती है।" प्रवाह का अर्थ है उच्च स्तर की चुनौतियों का सामना करते हुए भी सहज महसूस करना, जैसे "आपको इसके बारे में सोचने की ज़रूरत नहीं है, आप बस इसे कर रहे हैं।"
उदाहरण के लिए, एक ऑर्केस्ट्रा कंडक्टर ने सिसक्ज़ेंटमिहाली से कहा:
आप एक ऐसी आनंदमय अवस्था में हैं कि आपको ऐसा लगता है मानो आपका अस्तित्व ही नहीं है।... मेरा हाथ मानो स्वयं से विरक्त है, और जो कुछ हो रहा है उससे मेरा कोई लेना-देना नहीं है। मैं बस विस्मय और आश्चर्य की अवस्था में बैठा देखता रहता हूँ। और [संगीत] अपने आप ही प्रवाहित होता रहता है।
और एक प्रतिस्पर्धी फिगर स्केटर ने प्रवाह की स्थिति का यह वर्णन किया: यह उन कार्यक्रमों में से एक था जो एकदम सही बैठ गया। मेरा मतलब है, सब कुछ ठीक रहा, सब कुछ अच्छा लगा... यह एक ऐसा रोमांच था, जैसे आप महसूस कर सकते हैं कि यह चलता ही रहेगा, चलता ही रहेगा, आप इसे रोकना नहीं चाहते क्योंकि यह बहुत अच्छा चल रहा है। ऐसा लगता है जैसे आपको सोचना ही नहीं पड़ता, सब कुछ अपने आप बिना सोचे समझे हो जाता है।
सिक्सज़ेंटमिहाली ने सैकड़ों विशेषज्ञों से इसी तरह की प्रत्यक्ष रिपोर्टें एकत्र की हैं। अध्ययन किए गए प्रत्येक क्षेत्र में, सर्वोत्तम अनुभव का वर्णन समान शब्दों में किया गया है।
एरिक्सन को संदेह है कि जानबूझकर किया गया अभ्यास कभी भी प्रवाह जितना आनंददायक हो सकता है। उनके विचार में, “कुशल लोग कभी-कभी अपने प्रदर्शन के दौरान अत्यधिक आनंददायक अवस्थाओं (मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली, 1990 द्वारा वर्णित 'प्रवाह') का अनुभव कर सकते हैं। हालाँकि, ये अवस्थाएँ जानबूझकर किए गए अभ्यास के साथ मेल नहीं खातीं।...” ऐसा क्यों? क्योंकि जानबूझकर किया गया अभ्यास सावधानीपूर्वक योजनाबद्ध होता है, जबकि प्रवाह सहज होता है। क्योंकि जानबूझकर किए गए अभ्यास में ऐसी परिस्थितियों में काम करना पड़ता है जहाँ चुनौतियाँ कौशल से अधिक होती हैं, और प्रवाह का अनुभव आमतौर पर तब होता है जब चुनौती और कौशल संतुलित होते हैं। और, सबसे

महत्वपूर्ण बात, क्योंकि जानबूझकर किया गया अभ्यास असाधारण रूप से मेहनत भरा होता है, जबकि प्रवाह, परिभाषा के अनुसार, सहज होता है। सिक्सज़ेंटमिहाली ने एक विपरीत मत प्रकाशित किया है: “प्रतिभाओं के विकास का अध्ययन करने वाले शोधकर्ताओं ने निष्कर्ष निकाला है कि किसी भी जटिल कौशल को अच्छी तरह से सीखने में लगभग 10,000 घंटे का अभ्यास लगता है।... और यह अभ्यास बहुत उबाऊ और अरुचिकर हो सकता है। हालांकि यह स्थिति अक्सर सच होती है, लेकिन इसके परिणाम स्वतः स्पष्ट नहीं होते।” सिक्सज़ेंटमिहाली अपने दृष्टिकोण को समझाने के लिए एक व्यक्तिगत कहानी साझा करते हैं। हंगरी में, जहाँ वे पले-बढ़े, स्थानीय प्राथमिक विद्यालय के प्रवेश द्वार पर ऊँचे लकड़ी के गेट पर एक तख्ती टंगी थी जिस पर लिखा था: ज्ञान की जड़ें कड़वी होती हैं, लेकिन उसके फल मीठे होते हैं। यह बात उन्हें हमेशा घोर असत्य लगती थी: “यहाँ तक कि जब सीखना कठिन होता है,” वे लिखते हैं, “यह कड़वा नहीं होता जब आपको लगता है कि यह सार्थक है, कि आप इसमें महारत हासिल कर सकते हैं, कि आपने जो सीखा है उसका अभ्यास करने से आप स्वयं को व्यक्त कर पाएंगे और अपनी इच्छाओं को प्राप्त करने में मदद मिलेगी।”

तो फिर कौन सही है?
संयोगवश, जिस गर्मी में सिसक्ज़ेंटमिहाली यात्रा पर थे, उसी गर्मी में एरिक्सन भी शहर में थे। मैंने लगभग अस्सी शिक्षकों के सामने "जुनून और विश्व स्तरीय प्रदर्शन" विषय पर उनके बीच बहस का आयोजन किया।
जब वे व्याख्यान कक्ष के सामने वाली मेज पर बैठे, तो मुझे एहसास हुआ कि वे दोनों लगभग हूबहू एक जैसे दिखते हैं। दोनों लंबे और मजबूत कद-काठी के हैं। दोनों जन्म से यूरोपीय हैं, और उनके लहजे में थोड़ी सी भिन्नता है जो उन्हें और भी प्रतिष्ठित और विद्वान बनाती है। दोनों ने छोटी दाढ़ी रखी हुई है, और हालांकि केवल सिक्सज़ेंटमिहाली की दाढ़ी पूरी तरह से सफेद हो गई है, लेकिन अगर आप सांता क्लॉस की भूमिका निभाने के लिए किसी को ढूंढ रहे हों तो दोनों में से कोई भी एक अच्छा विकल्प होगा।
जिस दिन पैनल चर्चा थी, उस दिन मैं थोड़ा घबराया हुआ था। मुझे टकराव पसंद नहीं है—भले ही वह मेरा न हो।

पता चला कि मुझे चिंता करने की कोई ज़रूरत नहीं थी। जानबूझकर अभ्यास करने और सहजता से अभ्यास करने के समर्थकों ने बिलकुल सज्जनतापूर्ण व्यवहार किया। कोई अपशब्द नहीं बोले गए। अनादर का ज़रा सा भी संकेत नहीं था।
इसके बजाय, एरिक्सन और सिसक्ज़ेंटमिहाली कंधे से कंधा मिलाकर बैठे थे, बारी आने पर दोनों माइक लेते थे और दशकों के शोध का व्यवस्थित सारांश प्रस्तुत करते थे जो एक-दूसरे के बिल्कुल विपरीत दृष्टिकोणों का समर्थन करते थे। जब एक बोल रहा होता था, तो दूसरा ध्यान से सुनता हुआ प्रतीत होता था। और फिर माइक दूसरे के हाथ में चला जाता था। यह सिलसिला नब्बे मिनट तक चलता रहा।
मैं जानना चाहता था कि क्या विशेषज्ञ भी कष्ट झेलते हैं? या वे आनंदित होते हैं?
किसी तरह, जिस संवाद से मुझे इस पहेली के हल की उम्मीद थी, वह दो अलग-अलग प्रस्तुतियों के रूप में सामने आया - एक जानबूझकर अभ्यास पर और दूसरी प्रवाह पर - जिन्हें आपस में जोड़ दिया गया था।
जब सब कुछ समाप्त हो गया, तो मुझे थोड़ी निराशा हुई। मुझे नाटक की कमी नहीं खल रही थी, बल्कि परिणाम की कमी खल रही थी। मेरे सवाल का जवाब अभी भी नहीं मिला था: क्या कुशल प्रदर्शन एक कठिन और क्षणिक रूप से नीरस परिश्रम का मामला है, या यह सहज और आनंददायक हो सकता है?

उस निराशाजनक शिखर सम्मेलन के कई वर्षों बाद, मैंने इस मुद्दे पर पढ़ा और विचार किया। अंततः, चूंकि मुझमें कभी भी ऐसा दृढ़ विश्वास विकसित नहीं हुआ जिससे मैं एक पक्ष को अस्वीकार करके दूसरे पक्ष का समर्थन कर सकूं, इसलिए मैंने कुछ डेटा एकत्र करने का निर्णय लिया। मैंने ग्रिट स्केल ऑनलाइन का उपयोग करने वाले हजारों वयस्कों से प्रवाह का आकलन करने वाली एक दूसरी प्रश्नावली भरने के लिए कहा। इस अध्ययन में सभी आयु वर्ग के पुरुष और महिलाएं शामिल थीं, जो विभिन्न व्यवसायों से जुड़े थे: अभिनेता, बेकर, बैंक टेलर, नाई, दंत चिकित्सक, डॉक्टर, पुलिस अधिकारी, सचिव, शिक्षक, वेटर और वेल्डर... कुछ नाम मात्र हैं।

इन विभिन्न व्यवसायों में, अधिक दृढ़ निश्चयी वयस्कों ने कम नहीं बल्कि अधिक प्रवाह का अनुभव करने की सूचना दी। दूसरे शब्दों में, प्रवाह और दृढ़ता साथ-साथ चलते हैं।
इस सर्वेक्षण से मिली जानकारी, नेशनल स्पेलिंग बी के फाइनलिस्टों के निष्कर्षों और प्रासंगिक शोध साहित्य के एक दशक के गहन अध्ययन को मिलाकर, मैं इस निष्कर्ष पर पहुँचा हूँ: दृढ़ निश्चयी लोग अधिक सोच-समझकर अभ्यास करते हैं और अधिक सहजता का अनुभव करते हैं। इसमें कोई विरोधाभास नहीं है, इसके दो कारण हैं। पहला, सोच-समझकर अभ्यास करना एक व्यवहार है, और सहजता एक अनुभव है। एंडर्स एरिक्सन विशेषज्ञों के कार्यों के बारे में बात कर रहे हैं; मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली विशेषज्ञों की भावनाओं के बारे में बात कर रहे हैं। दूसरा, यह ज़रूरी नहीं है कि आप सोच-समझकर अभ्यास करें और सहजता का अनुभव एक ही समय पर करें। और वास्तव में, मुझे लगता है कि अधिकांश विशेषज्ञों के लिए, ये दोनों चीज़ें शायद ही कभी एक साथ होती हैं।
इस सवाल का हल निकालने के लिए और अधिक शोध की आवश्यकता है, और मुझे उम्मीद है कि आने वाले कुछ वर्षों में एरिक्सन, सिसक्ज़ेंटमिहाली और मैं मिलकर ठीक यही काम कर सकते हैं।
फिलहाल, मेरा मानना है कि जानबूझकर और पूरी लगन से अभ्यास करने का मुख्य उद्देश्य अपने कौशल को सुधारना है। आप पूरी एकाग्रता से अभ्यास कर रहे हैं और आपने जानबूझकर चुनौती का स्तर अपने वर्तमान कौशल स्तर से ऊपर रखा है। आप "समस्या समाधान" मोड में हैं, अपने हर काम का विश्लेषण कर रहे हैं ताकि उसे आदर्श लक्ष्य के करीब ला सकें—वह लक्ष्य जो आपने अभ्यास सत्र की शुरुआत में तय किया था। आपको प्रतिक्रिया मिल रही है, और उस प्रतिक्रिया का एक बड़ा हिस्सा आपकी गलतियों के बारे में है, और आप उस प्रतिक्रिया का उपयोग सुधार करने और दोबारा प्रयास करने के लिए कर रहे हैं।
इसके विपरीत, फ्लो की अवस्था में जो प्रेरणा हावी होती है, वह बिल्कुल अलग होती है। फ्लो की अवस्था अपने आप में आनंददायक होती है। आपको इस बात की परवाह नहीं होती कि आप अपने कौशल के किसी छोटे से पहलू में सुधार कर रहे हैं या नहीं। और यद्यपि आप पूरी तरह से एकाग्रचित्त होते हैं, फिर भी आप "समस्या समाधान" के मूड में बिल्कुल नहीं होते। आप अपने काम का विश्लेषण नहीं कर रहे होते; आप बस काम कर रहे होते हैं। आपको प्रतिक्रिया मिल रही होती है, लेकिन क्योंकि चुनौती का स्तर आपके वर्तमान कौशल स्तर के अनुरूप

होता है, इसलिए वह प्रतिक्रिया आपको बताती है कि आप बहुत कुछ सही कर रहे हैं। आपको ऐसा लगता है कि आप पूरी तरह से नियंत्रण में हैं, क्योंकि वास्तव में आप होते हैं। आप हवा में तैर रहे होते हैं। आपको समय का पता ही नहीं चलता। चाहे आप कितनी भी तेज़ी से दौड़ रहे हों या कितनी भी गहनता से सोच रहे हों, फ्लो की अवस्था में सब कुछ सहज लगता है।
दूसरे शब्दों में, जानबूझकर किया गया अभ्यास तैयारी के लिए होता है, और प्रवाह प्रदर्शन के लिए होता है।
चलिए तैराक राउडी गेन्स की बात पर लौटते हैं।
गेन्स ने मुझे बताया कि उन्होंने एक बार हिसाब लगाया था कि ओलंपिक स्वर्ण पदक जीतने के लिए आवश्यक सहनशक्ति, तकनीक, आत्मविश्वास और निर्णय क्षमता विकसित करने में कितना अभ्यास लगता है। 1984 के खेलों से पहले के आठ वर्षों में, उन्होंने पचास-पचास गज के अंतराल में कम से कम बीस हजार मील तैराकी की थी। बेशक, अगर आप इससे पहले और बाद के वर्षों को भी जोड़ दें, तो यह आंकड़ा और भी बढ़ जाता है।
“मैंने पूरी दुनिया का चक्कर लगाया,” उसने मुझे हल्की हंसी के साथ बताया, “एक ऐसी दौड़ के लिए जो उनतालीस सेकंड तक चली।”
मैंने पूछा, "क्या आपको वो मीलों का सफर अच्छा लगा? मेरा मतलब है, क्या आपको अभ्यास करना पसंद आया?"
“मैं झूठ नहीं बोलूंगा,” उन्होंने जवाब दिया। “मुझे अभ्यास में जाना कभी अच्छा नहीं लगा, और जब मैं वहां होता था तब भी मुझे बिल्कुल अच्छा नहीं लगता था। दरअसल, सुबह चार या साढ़े चार बजे पूल तक जाते समय, या कभी-कभी जब दर्द असहनीय हो जाता था, तो मैं सोचता था, ‘हे भगवान, क्या यह सब इसके लायक है?’”
तो फिर आपने नौकरी क्यों नहीं छोड़ी?
“यह बहुत सरल है,” राउडी ने कहा। “ऐसा इसलिए था क्योंकि मुझे तैराकी से प्यार था। … मुझे प्रतिस्पर्धा करने का, प्रशिक्षण के परिणाम का, फिट रहने के एहसास का, जीतने का, यात्रा करने का, दोस्तों से मिलने का जुनून था। मुझे अभ्यास से नफरत थी, लेकिन तैराकी के प्रति मेरा एक अलग ही जुनून था।”
ओलंपिक स्वर्ण पदक विजेता रोवर मैड्स रासमुसेन ने भी अपनी प्रेरणा के बारे में कुछ इसी तरह बताया: “यह कड़ी मेहनत के बारे में है। जब इसमें मज़ा

नहीं आता, तब भी आप वही करते हैं जो ज़रूरी है। क्योंकि जब आपको परिणाम मिलते हैं, तो यह बेहद मज़ेदार होता है। अंत में आपको 'वाह!' का एहसास होता है, और यही चीज़ आपको आगे बढ़ने के लिए प्रेरित करती है।”
कौशल से कहीं अधिक चुनौतीपूर्ण अभ्यास के वर्षों के बाद कौशल के अनुरूप सहजता के क्षणों का विचार यह बताता है कि उच्च स्तरीय प्रदर्शन इतना सहज क्यों लग सकता है: एक अर्थ में, यह वास्तव में सहज ही होता है। इसका एक उदाहरण देखिए। अठारह वर्षीय तैराक केटी लेडेकी ने हाल ही में 1,500 मीटर फ्रीस्टाइल में अपना ही विश्व रिकॉर्ड तोड़ दिया। अप्रत्याशित रूप से, रूस के कज़ान में एक प्रतियोगिता के प्रारंभिक दौर में इतिहास रचा गया। बाद में उन्होंने कहा, "सच कहूँ तो, यह बहुत आसान लगा। मैं बहुत तनावमुक्त थी।" लेकिन लेडेकी अपनी गति का श्रेय सहजता को नहीं देतीं: "उस रिकॉर्ड को तोड़ना मेरे द्वारा किए गए परिश्रम और मेरी वर्तमान शारीरिक स्थिति का प्रमाण है।"
दरअसल, लेडेकी छह साल की उम्र से ही तैराकी कर रही हैं। उन्होंने हर अभ्यास सत्र में अथक परिश्रम करने के लिए ख्याति अर्जित की है, और अतिरिक्त चुनौती के लिए कभी-कभी पुरुष तैराकों के साथ भी प्रशिक्षण लेती हैं। तीन साल पहले, लेडेकी ने आठ सौ मीटर फ्रीस्टाइल में स्वर्ण पदक जीतने वाली दौड़ में थोड़ी देर के लिए उनका ध्यान भटकने का वर्णन किया था। बाद में उन्होंने कहा, "तैराकी के संदर्भ में एक बात जो लोग वास्तव में नहीं जानते हैं, वह यह है कि अभ्यास के दौरान आप जो मेहनत करते हैं, वह प्रतियोगिता में दिखाई देती है।"

यह मेरी अपनी कहानी है, जिसमें घंटों के अथक परिश्रम और सोच-समझकर किए गए अभ्यास से सहज प्रवाह के क्षण प्राप्त हुए। कुछ साल पहले, जूलियट ब्लेक नाम की एक निर्माता ने मुझे फोन करके पूछा कि क्या मैं छह मिनट का TED टॉक देने में रुचि रखता/रखती हूँ। मैंने कहा, "ज़रूर! मज़ेदार लगता है!"
“बहुत बढ़िया! जब आपका भाषण तैयार हो जाएगा, तो हम एक वीडियो कॉन्फ्रेंस करेंगे जिसमें हम आपका भाषण देखेंगे और आपको कुछ प्रतिक्रिया देंगे। आप समझ रहे हैं ना, एक तरह का पूर्वाभ्यास।”

हम्म, "प्रतिक्रिया" की बात कर रहे हैं? तालियों के अलावा कुछ और? मैंने धीरे से कहा, "ज़रूर... यह ठीक रहेगा।"
मैंने एक भाषण तैयार किया और तय दिन पर जूलियट और उनके बॉस, TED के प्रमुख क्रिस एंडरसन से संपर्क किया। वेबकैम में देखते हुए, मैंने निर्धारित समय में अपना भाषण दिया। फिर मैंने अपनी प्रशंसा की प्रतीक्षा की।
अगर ऐसा कुछ था, तो मैंने उसे मिस कर दिया।
इसके बजाय, मुझे क्रिस ने बताया कि वह मेरी वैज्ञानिक शब्दावली में उलझ गया था। बहुत सारे शब्द थे। बहुत सारी स्लाइडें थीं। और स्पष्ट, समझने योग्य उदाहरणों की कमी थी। इसके अलावा, मैं इस पूरे शोध क्षेत्र तक कैसे पहुँचा—शिक्षक से मनोवैज्ञानिक बनने तक का मेरा सफर—अस्पष्ट और असंतोषजनक था। जूलियट भी सहमत थी। उसने कहा कि मैंने एक ऐसी कहानी सुनाई जिसमें बिल्कुल भी सस्पेंस नहीं था। मैंने अपनी बात को इस तरह से प्रस्तुत किया था जैसे किसी चुटकुले का क्लाइमेक्स शुरू में ही बता दिया हो।
ओह! इतना बुरा, है ना? जूलियट और क्रिस बहुत व्यस्त लोग हैं, और मुझे पता था कि मुझे दोबारा कोचिंग लेने का मौका नहीं मिलेगा। इसलिए मैंने खुद को सुनने के लिए मजबूर किया। बाद में, मैंने सोचा कि दृढ़ता पर बेहतरीन भाषण देना कौन बेहतर जानता है: वे या मैं?
मुझे यह समझने में ज्यादा समय नहीं लगा कि वे अनुभवी कहानीकार थीं, और मैं वह वैज्ञानिक थी जिसे उनकी बोलने की शैली को बेहतर बनाने के लिए प्रतिक्रिया की आवश्यकता थी।
तो मैंने भाषण को दोबारा लिखा, अपने परिवार के सामने अभ्यास किया, और मुझे और भी नकारात्मक प्रतिक्रिया मिली। मेरी बड़ी बेटी अमांडा ने पूछा, "आप हर समय 'उम' क्यों बोलती हैं?" मेरी छोटी बेटी लूसी ने कहा, "हाँ, आप ऐसा क्यों करती हैं, माँ?" "और जब आप घबराती हैं तो अपने होंठ काटती हैं। ऐसा मत करो। इससे ध्यान भटकता है।"
और अभ्यास। और अधिक सुधार।
फिर वो fateful दिन आ गया। मैंने एक भाषण दिया जो मेरे मूल प्रस्ताव से बहुत कम मिलता-जुलता था। यह बेहतर था। बहुत बेहतर। उस भाषण को देखिए और आप मुझे प्रवाह में देखेंगे। YouTube पर उससे पहले की गई कई रिहर्सल खोजें—या यूं कहें कि किसी भी ऐसे व्यक्ति का वीडियो देखें जो मेहनत से, गलतियों से

भरी, बार-बार जानबूझकर अभ्यास कर रहा हो—और मेरा अनुमान है कि आपको कुछ नहीं मिलेगा।
कोई भी आपको घंटों की मेहनत और लगन नहीं दिखाना चाहता। वे तो बस अपनी अब तक की उपलब्धि का सबसे बेहतरीन पल दिखाना चाहते हैं।
सब कुछ खत्म होने के बाद, मैं तुरंत अपने पति और सास से मिलने दौड़ी, जो उस दिन मुझे प्रोत्साहित करने के लिए दर्शकों में मौजूद थे। जैसे ही वे पास आए, मैंने पहले ही कहा: "बस मेरी जमकर तारीफ कीजिए, प्लीज़!" और उन्होंने मेरी तारीफ कर दी।

हाल ही में, मैंने विभिन्न क्षेत्रों के जुझारू कलाकारों और उनके प्रशिक्षकों से यह जानने की कोशिश की है कि जानबूझकर अभ्यास करना कैसा लगता है। कई लोग नर्तकी मार्था ग्राहम से सहमत हैं कि जो आप अभी तक नहीं कर सकते, उसे करने का प्रयास करना निराशाजनक, असहज और यहां तक कि दर्दनाक भी हो सकता है।
हालांकि, कुछ लोगों का मानना है कि वास्तव में, जानबूझकर अभ्यास करने का अनुभव बेहद सकारात्मक हो सकता है—न केवल दीर्घकालिक रूप से, बल्कि वर्तमान क्षण में भी। वे जानबूझकर अभ्यास को आनंदमय तो नहीं कहते, लेकिन कड़वाहट भी नहीं। साथ ही, शीर्ष प्रदर्शन करने वाले लोग यह भी बताते हैं कि जानबूझकर अभ्यास का विकल्प—बिना किसी सुधार के केवल औपचारिकता पूरी करना — भी एक प्रकार का कष्ट हो सकता है।
मैंने कुछ देर तक इन बातों पर विचार किया, और फिर मैंने एरिक्सन और मैंने नेशनल स्पेलिंग बी के फाइनलिस्टों से जो डायरी डेटा इकट्ठा किया था, उसे देखने का फैसला किया। मुझे पता था कि स्पेलिंग अभ्यास करने वाले जानबूझकर किए गए अभ्यास को बेहद मेहनत भरा और नीरस मानते हैं, लेकिन मुझे यह भी याद आया कि इन औसतों में काफी अंतर था। दूसरे शब्दों में, सभी स्पेलिंग अभ्यास करने वालों का अनुभव एक जैसा नहीं था।
मैंने यह जानने की कोशिश की कि अधिक दृढ़ निश्चयी प्रतियोगी जानबूझकर अभ्यास का अनुभव कैसे करते हैं। अपने कम उत्साही और कम लगनशील प्रतियोगियों की तुलना में, अधिक दृढ़ निश्चयी स्पेलिंग अभ्यास करने वाले बच्चों ने न केवल जानबूझकर अभ्यास में अधिक घंटे बिताए, बल्कि उन्होंने

इसे अधिक आनंददायक और अधिक मेहनत वाला भी बताया। बिल्कुल सही। अधिक दृढ़ निश्चयी बच्चों ने बताया कि वे जानबूझकर अभ्यास करते समय अन्य बच्चों की तुलना में अधिक मेहनत करते हैं, लेकिन साथ ही उन्होंने यह भी कहा कि उन्हें इसमें अन्य बच्चों की तुलना में अधिक आनंद आता है।
इस निष्कर्ष का सटीक अर्थ निकालना कठिन है। एक संभावना यह है कि मेहनती बच्चे जानबूझकर अभ्यास करने में अधिक समय बिताते हैं, और वर्षों के दौरान, अपने परिश्रम के फल का अनुभव करते हुए, उनमें कड़ी मेहनत का स्वाद विकसित हो जाता है। यह "कठिनाई से प्यार करना सीखो" वाली कहानी है। दूसरी ओर, यह भी हो सकता है कि मेहनती बच्चे कड़ी मेहनत का अधिक आनंद लेते हैं, और यही उन्हें और अधिक मेहनत करने के लिए प्रेरित करता है। यह "कुछ लोगों को चुनौती पसंद होती है" वाली कहानी है।
मैं आपको यह नहीं बता सकता कि इनमें से कौन सा कथन सही है, और अगर मुझे अनुमान लगाना हो, तो मैं कहूंगा कि दोनों में कुछ सच्चाई है। जैसा कि हम अध्याय 11 में जानेंगे, इस बात के पुख्ता वैज्ञानिक प्रमाण हैं कि मेहनत का व्यक्तिपरक अनुभव—यानी कड़ी मेहनत करने का एहसास—बदल सकता है और बदलता भी है, उदाहरण के लिए, जब मेहनत का किसी न किसी रूप में इनाम मिलता है। मैंने अपनी बेटियों को पहले की तुलना में कड़ी मेहनत का आनंद लेते हुए देखा है, और मैं अपने बारे में भी यही कह सकता हूं।
दूसरी ओर, केटी लेडेकी के कोच ब्रूस जेमेल का कहना है कि उन्हें हमेशा से ही कठिन चुनौतियों का सामना करना पसंद आया है।
“कैटी के माता-पिता के पास उसकी पहली तैराकी प्रतियोगिताओं में से एक का एक छोटा सा वीडियो क्लिप है,” ब्रूस ने मुझे बताया। “यह सिर्फ एक लैप का वीडियो है। वह छह साल की है। वह कुछ स्ट्रोक लगाती है और फिर लेन लाइन को पकड़ लेती है। वह कुछ और स्ट्रोक लगाती है और फिर से लेन लाइन को पकड़ लेती है। अंत में, वह पूल के अंत तक पहुँचती है और पानी से बाहर निकल जाती है। पिताजी इसका वीडियो बना रहे थे, और उन्होंने पूछा, ‘मुझे अपनी पहली रेस के बारे में बताओ। कैसी रही?’ वह बोली, ‘शानदार!’ कुछ सेकंड बाद, उसने कहा, ‘यह कठिन था!’ और वह खुशी से झूम रही थी—उसके चेहरे पर बड़ी सी मुस्कान थी। बस यही सब कुछ बयां कर देता है। वह हर काम में ऐसा ही रवैया रखती है।”
उसी बातचीत में ब्रूस ने मुझे बताया कि केटी अपनी इच्छा से जितना अभ्यास करती है, उतना अभ्यास उसने आज तक किसी और में नहीं देखा। “हम एक ऐसा अभ्यास

करवाते हैं जिसमें वह बिल्कुल भी अच्छी नहीं होती—ऐसा अभ्यास जिसमें वह समूह में सबसे खराब प्रदर्शन करने वालों में से एक होती है। फिर मैं उसे चुपके से अभ्यास करते हुए देखता हूँ ताकि वह उसमें सुधार कर सके, और कुछ ही समय में वह समूह में सबसे अच्छी तैराकों में से एक बन जाती है। कुछ अन्य तैराक, वे कोशिश करते हैं और असफल हो जाते हैं, और मुझे उन्हें मनाना और विनती करनी पड़ती है कि वे फिर से कोशिश करें।”
यदि जानबूझकर किया गया अभ्यास "शानदार" हो सकता है, तो क्या यह कभी सहज प्रवाह जैसा महसूस हो सकता है?
जब मैंने वर्तनी में महारत हासिल कर चुकीं केरी क्लोज़ से पूछा कि क्या उन्होंने कभी जानबूझकर अभ्यास करते समय 'फ्लो' की अवस्था का अनुभव किया है, तो उन्होंने कहा, "नहीं, मैं केवल तभी 'फ्लो' की अवस्था में थी जब मुझे कोई चुनौती नहीं मिल रही थी।" साथ ही, उन्होंने जानबूझकर अभ्यास को अपने तरीके से संतोषजनक बताया: "मेरे सबसे संतोषजनक अध्ययन में से कुछ अकेले रहकर, खुद को एक बड़े काम को कई हिस्सों में बांटने और उसे पूरा करने के लिए मजबूर करना था।"
अभी तक, इस बात को लेकर पर्याप्त शोध नहीं हुआ है कि क्या जानबूझकर किया गया अभ्यास सहज प्रवाह के समान अनुभव किया जा सकता है। मेरा अनुमान है कि जानबूझकर किया गया अभ्यास अत्यंत संतोषजनक हो सकता है, लेकिन प्रवाह से भिन्न तरीके से। दूसरे शब्दों में, सकारात्मक अनुभव कई प्रकार के होते हैं: बेहतर होने का रोमांच एक है, और अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने का परमानंद दूसरा।

एक बेहतरीन कोच, मेंटर या शिक्षक पाने के अलावा, आप जानबूझकर किए गए अभ्यास से अधिकतम लाभ कैसे प्राप्त कर सकते हैं और - क्योंकि आपने इसे अर्जित किया है - अधिक सहजता का अनुभव कैसे कर सकते हैं?
सबसे पहले, विज्ञान को समझिए।
जानबूझकर अभ्यास करने की प्रत्येक मूलभूत आवश्यकता सामान्य है:

47

• एक स्पष्ट रूप से परिभाषित महत्वाकांक्षी लक्ष्य
• पूर्ण एकाग्रता और प्रयास
• तत्काल और जानकारीपूर्ण प्रतिक्रिया

• चिंतन और परिष्करण के साथ पुनरावृत्ति
लेकिन इन चारों बातों को ध्यान में रखते हुए, अधिकांश लोग कितने घंटे अभ्यास करते हैं? मेरा अनुमान है कि बहुत से लोग बिना किसी उद्देश्य के प्रतिदिन एक घंटे भी अभ्यास किए बिना ही अपना जीवन व्यतीत कर रहे हैं। अत्यधिक प्रेरित लोग भी, जो थकावट की हद तक काम कर रहे हैं, शायद जानबूझकर अभ्यास नहीं कर रहे हों। उदाहरण के लिए, जब एक जापानी रोइंग टीम ने ओलंपिक स्वर्ण पदक विजेता मैड्स रासमुसेन को अपने दौरे के लिए आमंत्रित किया, तो वे यह देखकर हैरान रह गए कि उनके एथलीट कितने घंटे अभ्यास कर रहे थे। उन्होंने उनसे कहा, "आपका मकसद घंटों तक शारीरिक थकावट पैदा करना नहीं है। बल्कि, जैसा कि एरिक्सन के शोध से पता चला है, उच्च गुणवत्ता वाले, सोचे- समझे प्रशिक्षण लक्ष्यों का पीछा करना है, जो दिन में कुछ ही घंटों के लिए किया जाता है, अधिकतम।"
जूलियार्ड स्कूल ऑफ म्यूजिक के संकाय में कार्यरत प्रदर्शन मनोवैज्ञानिक नोआ कागेयामा कहते हैं कि वे दो साल की उम्र से वायलिन बजा रहे हैं, लेकिन उन्होंने बाईस साल की उम्र तक जानबूझकर अभ्यास करना शुरू नहीं किया था। ऐसा क्यों? प्रेरणा की कोई कमी नहीं थी—एक समय तो युवा नोआ चार अलग-अलग शिक्षकों से शिक्षा ले रहे थे और सचमुच उन सभी के साथ अभ्यास करने के लिए तीन अलग-अलग शहरों की यात्रा करते थे। असल में, समस्या सिर्फ इतनी थी कि नोआ को बेहतर जानकारी नहीं थी। जब उन्हें पता चला कि अभ्यास का एक वास्तविक विज्ञान है—एक ऐसा तरीका जिससे उनके कौशल में अधिक कुशलता से सुधार हो सकता है—तो उनके अभ्यास की गुणवत्ता और उनकी प्रगति से उनकी संतुष्टि दोनों में जबरदस्त वृद्धि हुई। अब उन्होंने अपना पूरा ध्यान इस ज्ञान को अन्य संगीतकारों के साथ साझा करने में लगा दिया है।
कुछ साल पहले, मेरी स्नातक छात्रा लॉरेन एस्करेइस-विंकलर और मैंने बच्चों को जानबूझकर अभ्यास करने के बारे में सिखाने का फैसला किया। हमने कार्टून और कहानियों के साथ स्व-निर्देशित पाठ तैयार किए, जो जानबूझकर अभ्यास करने और अध्ययन के कम प्रभावी तरीकों के बीच प्रमुख अंतरों को दर्शाते हैं। हमने समझाया कि उनकी प्रारंभिक प्रतिभा चाहे जो भी हो, हर क्षेत्र में महान प्रदर्शन करने वाले जानबूझकर अभ्यास के माध्यम से बेहतर होते हैं। हमने छात्रों को बताया कि YouTube पर हर सहज प्रदर्शन के पीछे घंटों का अलिखित, बाहरी लोगों के लिए अदृश्य, चुनौतीपूर्ण, मेहनत भरा और गलतियों से

भरा अभ्यास छिपा होता है। हमने उन्हें बताया कि जो चीजें वे अभी तक नहीं कर सकते, उन्हें करने की कोशिश करना, असफल होना और यह सीखना कि उन्हें क्या अलग तरीके से करना चाहिए, ठीक उसी तरह है जैसे विशेषज्ञ अभ्यास करते हैं। हमने उन्हें यह समझने में मदद की कि निराशा की भावनाएँ जरूरी नहीं कि इस बात का संकेत हों कि वे गलत रास्ते पर हैं। इसके विपरीत, हमने उन्हें बताया कि सीखने के दौरान चीजों को बेहतर तरीके से करने की इच्छा होना बहुत आम बात है। फिर हमने इस हस्तक्षेप का परीक्षण विभिन्न प्रकार की प्लेसबो नियंत्रण गतिविधियों के विरुद्ध किया।
हमने पाया कि छात्र अभ्यास और उपलब्धि के बारे में अपने सोचने के तरीके को बदल सकते हैं। उदाहरण के लिए, जब उनसे पूछा गया कि वे किसी अन्य छात्र को स्कूल में सफल होने के लिए क्या सलाह देंगे, तो जिन छात्रों ने जानबूझकर अभ्यास करना सीखा था, उनके "अपनी कमजोरियों पर ध्यान केंद्रित करो" और "पूरी तरह से एकाग्रता रखो" जैसी सलाह देने की संभावना अधिक थी। गणित में जानबूझकर अभ्यास करने और सोशल मीडिया और गेमिंग वेबसाइटों पर समय बिताने के बीच चुनाव करने पर, उन्होंने जानबूझकर अभ्यास करना चुना। और अंत में, कक्षा में औसत से कम प्रदर्शन करने वाले छात्रों के मामले में, जानबूझकर अभ्यास के बारे में सीखने से उनके रिपोर्ट कार्ड के अंकों में सुधार हुआ। और इसी से प्रेरित होकर, जानबूझकर अभ्यास करने का अधिकतम लाभ उठाने के लिए मेरा दूसरा सुझाव यह है: इसे एक आदत बना लें।
मेरा मतलब है, यह पता लगाएँ कि कब और कहाँ आप जानबूझकर अभ्यास करने में सबसे अधिक सहज महसूस करते हैं। एक बार जब आप अपना चुनाव कर लें, तो हर दिन उसी समय और उसी स्थान पर जानबूझकर अभ्यास करें। क्यों? क्योंकि कठिन कार्य करने के लिए नियमित दिनचर्या बहुत उपयोगी होती है। कई शोध अध्ययनों, जिनमें मेरे अपने कुछ अध्ययन भी शामिल हैं, से पता चलता है कि जब आपको हर दिन एक ही समय और एक ही स्थान पर अभ्यास करने की आदत हो जाती है, तो आपको शुरुआत करने के बारे में ज्यादा सोचना नहीं पड़ता। आप बस शुरू कर देते हैं।
मेसन करी की किताब 'डेली रिचुअल्स' में एक सौ इकसठ कलाकारों, वैज्ञानिकों और अन्य रचनाकारों के एक दिन का वर्णन है। अगर आप इसमें कोई खास नियम ढूंढेंगे, जैसे 'हमेशा कॉफी पियो', 'कभी कॉफी मत पियो', 'सिर्फ अपने बेडरूम में काम करो', या 'कभी अपने बेडरूम में काम मत करो', तो आपको वह नहीं मिलेगा।

लेकिन अगर आप इसके बजाय यह पूछें, "इन रचनाकारों में क्या समानता है?" तो आपको जवाब किताब के शीर्षक में ही मिल जाएगा: दैनिक दिनचर्या। अपने-अपने खास तरीके से, इस किताब में शामिल सभी विशेषज्ञ लगातार घंटों एकांत में लगन से अभ्यास करते हैं। वे नियमित दिनचर्या का पालन करते हैं। वे आदतों के गुलाम हैं।
उदाहरण के लिए, कार्टूनिस्ट चार्ल्स शुल्ज़, जिन्होंने अपने करियर में लगभग अठारह हज़ार पीनट्स कॉमिक स्ट्रिप्स बनाईं, सुबह तड़के उठते, नहाते, दाढ़ी बनाते और अपने बच्चों के साथ नाश्ता करते। फिर वे अपने बच्चों को स्कूल छोड़ते और अपने स्टूडियो जाते, जहाँ वे दोपहर के भोजन (एक हैम सैंडविच और एक गिलास दूध) के दौरान भी काम करते रहते, जब तक कि उनके बच्चे स्कूल से वापस नहीं आ जाते। लेखिका माया एंजेलो की दिनचर्या थी कि वे उठकर अपने पति के साथ कॉफी पीतीं और फिर सुबह सात बजे तक एक छोटे से साधारण होटल के कमरे में बिना किसी व्यवधान के दोपहर दो बजे तक आराम करतीं।
अंततः, यदि आप एक ही समय और स्थान पर अभ्यास करते रहते हैं, तो जो कार्य पहले सचेत चिंतन से शुरू होता था, वह स्वतःस्फूर्त हो जाता है। विलियम जेम्स ने कहा था, "उस व्यक्ति से अधिक दुखी कोई नहीं है, जिसके लिए "प्रत्येक कार्य की शुरुआत" का निर्णय प्रतिदिन नए सिरे से करना पड़ता है।"
मैंने खुद यह सबक जल्दी सीख लिया। अब मुझे समझ में आ गया है कि जॉयस कैरल ओट्स का क्या मतलब था जब उन्होंने किताब का पहला ड्राफ्ट पूरा करने की तुलना "एक बहुत गंदी रसोई के फर्श पर नाक से मूंगफली को धकेलने" से की थी। तो मैंने क्या किया? यहाँ एक सरल दैनिक योजना है जिसने मुझे शुरुआत करने में मदद की: जब सुबह के आठ बजते हैं और मैं अपने घर के दफ्तर में होती हूँ, तो मैं कल के ड्राफ्ट को दोबारा पढ़ती हूँ। इस आदत ने लेखन को अपने आप में आसान तो नहीं बनाया, लेकिन इससे शुरुआत करना ज़रूर आसान हो गया।
जानबूझकर अभ्यास करने से अधिकतम लाभ प्राप्त करने के लिए मेरा तीसरा सुझाव है कि आप इसे अनुभव करने के तरीके को बदलें।
जब मैं अपने नेशनल स्पेलिंग बी के आंकड़ों का दोबारा विश्लेषण कर रहा था और यह जान रहा था कि दृढ़ निश्चयी प्रतियोगियों के लिए जानबूझकर अभ्यास करना कितना अधिक आनंददायक होता है, उसी समय मैंने टेरी लाफलिन नाम के एक तैराकी प्रशिक्षक को फोन किया। टेरी ने नौसिखिए से लेकर ओलंपिक चैंपियन

तक, हर स्तर के तैराकों को प्रशिक्षित किया है और खुद भी ओपन-वॉटर मास्टर्स तैराकी में कई रिकॉर्ड तोड़े हैं। मुझे उनके दृष्टिकोण में विशेष रुचि थी क्योंकि वे लंबे समय से तैराकी के लिए एक ऐसे दृष्टिकोण की वकालत करते रहे हैं जिसे वे "पूर्ण तल्लीनता" कहते हैं—मूल रूप से पानी में सहजता से और सचेत होकर तैरने का तरीका।
“जानबूझकर अभ्यास करना अद्भुत अनुभव हो सकता है,” टेरी ने मुझसे कहा। “यदि आप प्रयास करें, तो आप चुनौती से डरने के बजाय उसका सामना करना सीख सकते हैं। आप जानबूझकर अभ्यास के दौरान वह सब कुछ कर सकते हैं जो आपको करना चाहिए—स्पष्ट लक्ष्य, प्रतिक्रिया, सब कुछ—और फिर भी अभ्यास करते समय बहुत अच्छा महसूस कर सकते हैं।”
उन्होंने आगे कहा, “यह सब बिना किसी पूर्वाग्रह के वर्तमान क्षण में आत्म-जागरूकता के बारे में है। यह उस पूर्वाग्रह से खुद को मुक्त करने के बारे में है जो चुनौती का आनंद लेने में बाधा डालता है।”
टेरी से बात खत्म करने के बाद, मैं इस बात पर सोचने लगा कि शिशु और छोटे बच्चे अपना अधिकांश समय उन चीजों को करने की कोशिश में बिताते हैं जो वे नहीं कर सकते, बार-बार—और फिर भी वे विशेष रूप से शर्मिंदा या चिंतित नहीं दिखते। बिना कष्ट के कोई लाभ नहीं मिलता, यह नियम प्रीस्कूल के बच्चों पर लागू नहीं होता।
एलेना बोद्रोवा और डेबोरा लियोन्ग, वे मनोवैज्ञानिक जिन्होंने अपना पूरा जीवन बच्चों के सीखने के तरीके का अध्ययन करने में समर्पित किया है, इस बात से सहमत हैं कि शिशुओं और छोटे बच्चों को गलतियों से सीखना बिल्कुल भी बुरा नहीं लगता। किसी शिशु को बैठने के लिए संघर्ष करते हुए या किसी छोटे बच्चे को चलना सीखते हुए देखें: आप एक के बाद एक गलतियाँ, एक के बाद एक असफलताएँ, कौशल से कहीं अधिक चुनौतियाँ, एकाग्रता, प्रतिक्रिया और सीखने की प्रक्रिया देखेंगे। भावनात्मक रूप से? खैर, वे अभी बहुत छोटे हैं, इसलिए उनसे यह पूछना सही नहीं होगा, लेकिन बहुत छोटे बच्चे उन चीजों को करने की कोशिश करते समय परेशान नहीं दिखते जो वे अभी तक नहीं कर सकते।
और फिर... कुछ बदल जाता है। एलेना और डेबोरा के अनुसार, जब बच्चे किंडरगार्टन में प्रवेश करते हैं, तो वे यह महसूस करने लगते हैं कि उनकी गलतियाँ बड़ों में कुछ खास प्रतिक्रियाएँ पैदा करती हैं। हम क्या करते हैं? हम भौंहें चढ़ा लेते हैं। हमारे गाल थोड़े लाल हो जाते हैं। हम अपने

बच्चों के पास दौड़कर जाते हैं और उन्हें बताते हैं कि उन्होंने कुछ गलत किया है। और हम उन्हें क्या सिखा रहे हैं? शर्मिंदगी। डर। लज्जा। कोच ब्रूस जेमेल कहते हैं कि उनके कई तैराकों के साथ ठीक यही होता है: "कोच, माता-पिता, दोस्तों और मीडिया के बीच, उन्होंने सीख लिया है कि असफल होना बुरा है, इसलिए वे खुद को बचाते हैं और जोखिम नहीं उठाते और अपना सर्वश्रेष्ठ प्रयास नहीं करते।"
"शर्मिंदगी से कुछ भी ठीक नहीं होता," डेबोरा ने मुझसे कहा।
तो अब क्या किया जाए?
एलेना और डेबोरा शिक्षकों से कहती हैं कि वे बिना किसी भावना के गलती करने का उदाहरण पेश करें। वे शिक्षकों को जानबूझकर गलती करने का निर्देश देती हैं और फिर छात्रों को मुस्कुराते हुए यह कहते हुए देखने देती हैं, “अरे बाप रे! मुझे लगा था कि इस ढेर में पाँच ब्लॉक हैं! चलो फिर से गिनते हैं! एक… दो… तीन… चार… पाँच… छह! छह ब्लॉक हैं! वाह! मैंने सीख लिया कि गिनते समय मुझे हर ब्लॉक को छूना चाहिए!”
मुझे नहीं पता कि आप जानबूझकर किए गए अभ्यास को प्रवाह की तरह आनंददायक बना सकते हैं या नहीं, लेकिन मुझे लगता है कि आप खुद से और दूसरों से यह कहने की कोशिश कर सकते हैं, "यह कठिन था! यह शानदार था!"

अध्याय 8

उद्देश्य
रुचि जुनून का एक स्रोत है। उद्देश्य—दूसरों के कल्याण में योगदान देने का इरादा—दूसरा स्रोत है। दृढ़ निश्चयी लोगों का परिपक्व जुनून इन दोनों पर निर्भर करता है।
कुछ लोगों के लिए, जीवन का उद्देश्य सर्वोपरि होता है। यही एकमात्र तरीका है जिससे मैं एलेक्स स्कॉट जैसी दृढ़ निश्चयी शख्सियत को समझ सकती हूँ। एलेक्स को बचपन से ही बीमारी थी। एक साल की उम्र में ही उसे न्यूरोब्लास्टोमा नामक बीमारी का पता चला था। अपने चौथे जन्मदिन के कुछ ही समय बाद, एलेक्स ने अपनी माँ से कहा, "जब मैं अस्पताल से छुट्टी पाऊँगी, तो मैं एक नींबू पानी का स्टॉल लगाना चाहती हूँ।" और उसने ऐसा किया भी। पाँच साल की होने से पहले ही उसने अपना पहला नींबू पानी का स्टॉल लगाया और अपने डॉक्टरों के लिए दो हज़ार डॉलर जुटाए ताकि वे "दूसरे बच्चों की मदद कर सकें, जैसे उन्होंने मेरी मदद की।" चार साल बाद जब एलेक्स का देहांत हुआ, तब तक उसने इतने लोगों को अपने नींबू पानी के स्टॉल लगाने के लिए प्रेरित किया था कि उसने दस लाख डॉलर से अधिक की धनराशि जुटा ली थी। एलेक्स के परिवार ने उसकी विरासत को आगे बढ़ाया है, और आज तक, एलेक्स लेमोनेड स्टैंड फाउंडेशन ने कैंसर अनुसंधान के लिए एक सौ मिलियन डॉलर से अधिक की धनराशि जुटाई है।
एलेक्स असाधारण था। लेकिन ज्यादातर लोग पहले उन चीजों की ओर आकर्षित होते हैं जिनका वे आनंद लेते हैं और बाद में ही इस बात को समझते हैं कि उनकी ये व्यक्तिगत रुचियां दूसरों को भी कैसे लाभ पहुंचा सकती हैं। दूसरे शब्दों में, अधिक सामान्य क्रम यह है कि पहले अपेक्षाकृत स्व-केंद्रित रुचि से शुरुआत करें, फिर आत्म-अनुशासित अभ्यास सीखें, और अंत में, उस कार्य को किसी परोपकारी उद्देश्य के साथ एकीकृत करें।
मनोवैज्ञानिक बेंजामिन ब्लूम उन पहले लोगों में से थे जिन्होंने इस तीन-चरणीय प्रगति को देखा था।
तीस साल पहले, जब ब्लूम ने विश्व स्तरीय एथलीटों, कलाकारों, गणितज्ञों और वैज्ञानिकों का साक्षात्कार लेने का निश्चय किया, तो उन्हें पता था कि वे यह ज़रूर सीखेंगे कि लोग अपने-अपने क्षेत्रों में शीर्ष पर कैसे पहुँचते

हैं। लेकिन उन्होंने यह नहीं सोचा था कि उन्हें सीखने का एक ऐसा सामान्य मॉडल मिल जाएगा जो उनके द्वारा अध्ययन किए गए सभी क्षेत्रों पर लागू होगा। ब्लूम के अध्ययन में शामिल सभी असाधारण लोगों के पालन-पोषण और प्रशिक्षण में सतही अंतर होने के बावजूद, वे विकास के तीन अलग-अलग चरणों से गुज़रे थे। हमने अध्याय 6 में रुचि पर ब्लूम द्वारा वर्णित "प्रारंभिक वर्षों" और अध्याय 7 में अभ्यास पर ब्लूम द्वारा वर्णित "मध्य वर्षों" पर चर्चा की थी। अब हम ब्लूम के मॉडल के तीसरे, अंतिम और सबसे लंबे चरण—"बाद के वर्षों"—पर आ गए हैं, जब, जैसा कि उन्होंने कहा था, कार्य का "व्यापक उद्देश्य और अर्थ" अंततः स्पष्ट हो जाता है।

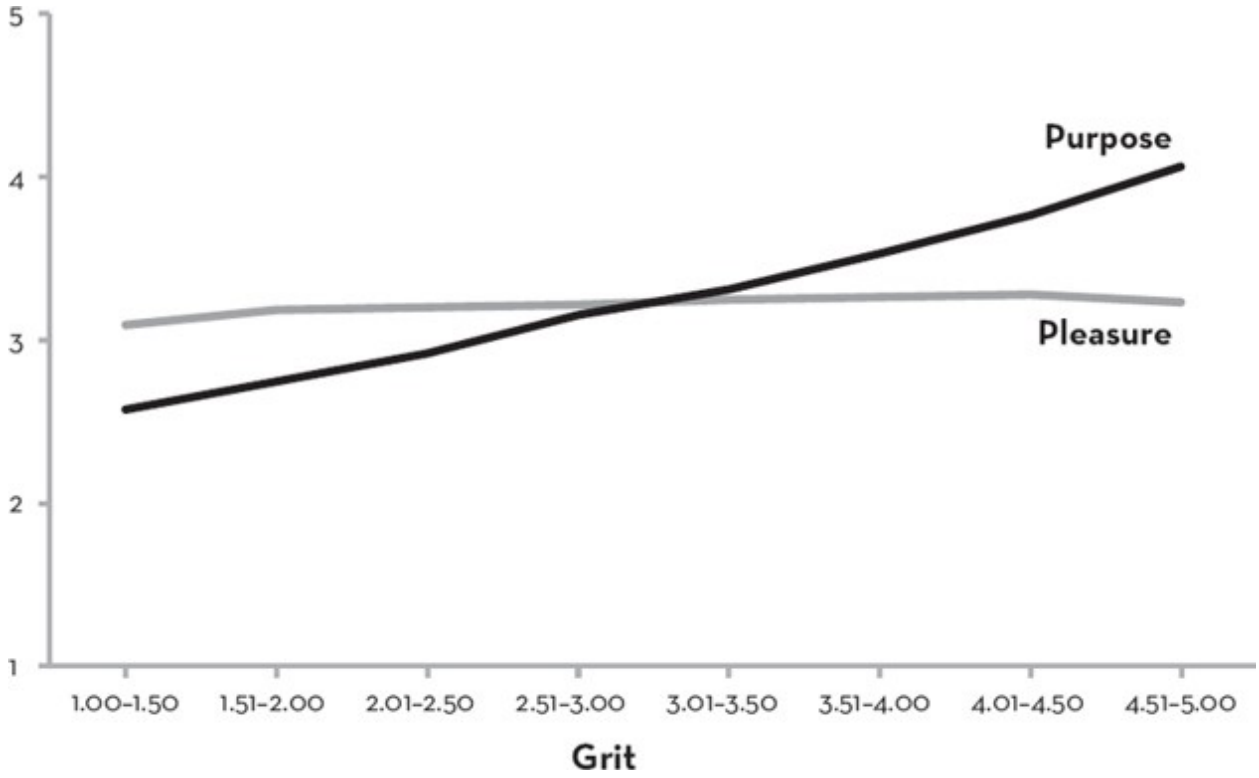
जब मैं दृढ़ संकल्प के प्रतीक माने जाने वाले लोगों से बात करता हूँ, और वे मुझे बताते हैं कि वे जिस चीज़ का पीछा कर रहे हैं उसका एक उद्देश्य है, तो उनका मतलब महज़ इरादे से कहीं अधिक गहरा होता है। वे केवल लक्ष्य-उन्मुख नहीं होते; उनके लक्ष्यों का स्वरूप विशेष होता है।
जब मैं उनसे पूछता हूँ, “क्या आप मुझे और बता सकते हैं? आपका क्या मतलब है?” तो कभी-कभी वे अपनी भावनाओं को शब्दों में व्यक्त करने के लिए गंभीर और लड़खड़ाते हुए प्रयास करते हैं। लेकिन हमेशा—हमेशा—उनके अगले वाक्यों में अन्य लोगों का ज़िक्र होता है। कभी-कभी यह बहुत विशिष्ट होता है (“मेरे बच्चे,” “मेरे ग्राहक,” “मेरे छात्र”) और कभी-कभी काफी अमूर्त (“यह देश,” “खेल,” “विज्ञान,” “समाज”)। वे चाहे जैसे भी कहें, संदेश एक ही होता है: दिन-रात की कड़ी मेहनत, असफलताएँ, निराशाएँ और संघर्ष, बलिदान—यह सब सार्थक है क्योंकि अंततः, उनके प्रयासों का लाभ अन्य लोगों को मिलता है।
मूल रूप से, उद्देश्य का विचार इस विचार से जुड़ा है कि हम जो कुछ भी करते हैं वह हमारे अलावा अन्य लोगों के लिए भी मायने रखता है।
एलेक्स स्कॉट जैसा विलक्षण परोपकारी व्यक्ति, दूसरों पर केंद्रित उद्देश्य का एक आसानी से समझा जा सकने वाला उदाहरण है।
कला कार्यकर्ता जेन गोल्डन भी ऐसी ही हैं, जिनसे हम अध्याय 6 में मिले थे। कला में रुचि होने के कारण कॉलेज से स्नातक होने के बाद जेन लॉस एंजिल्स में भित्ति चित्रकार बन गईं। अपने तीसवें दशक के उत्तरार्ध में, जेन को ल्यूपस नामक बीमारी का पता चला और उन्हें बताया गया कि उनके पास जीने के

लिए ज्यादा समय नहीं बचा है। उन्होंने मुझे बताया, "यह खबर मेरे लिए बहुत बड़ा सदमा थी। इसने मुझे जीवन के प्रति एक नया दृष्टिकोण दिया।" जब जेन बीमारी के सबसे गंभीर लक्षणों से उबर गईं, तो उन्हें एहसास हुआ कि वह डॉक्टरों की शुरुआती भविष्यवाणियों से अधिक समय तक जीवित रहेंगी, लेकिन उन्हें लगातार दर्द रहेगा।
अपने गृहनगर फिलाडेल्फिया लौटने के बाद, उन्होंने मेयर के कार्यालय में एक छोटे से भित्तिचित्र-विरोधी कार्यक्रम का कार्यभार संभाला और अगले तीन दशकों में इसे दुनिया के सबसे बड़े सार्वजनिक कला कार्यक्रमों में से एक में बदल दिया।
अब पचास वर्ष से अधिक उम्र की जेन, सप्ताह में छह या सात दिन, सुबह से लेकर देर शाम तक काम करती रहती हैं। उनके एक सहकर्मी उनके साथ काम करने की तुलना चुनाव से एक रात पहले प्रचार कार्यालय चलाने से करते हैं—सिवाय इसके कि चुनाव का दिन कभी आता ही नहीं। जेन के लिए, ये अतिरिक्त घंटे अधिक भित्तिचित्रों और कार्यक्रमों में तब्दील होते हैं, और इसका अर्थ है समुदाय के लोगों के लिए कला का सृजन और अनुभव करने के अधिक अवसर।
जब मैंने जेन से उनके ल्यूपस के बारे में पूछा, तो उन्होंने बड़ी सहजता से स्वीकार किया कि दर्द उनका निरंतर साथी है। उन्होंने एक बार एक पत्रकार से कहा था: “ऐसे क्षण आते हैं जब मैं रो पड़ती हूँ। मुझे लगता है कि मैं अब और नहीं कर सकती, उस पत्थर को पहाड़ पर नहीं धकेल सकती। लेकिन खुद पर तरस खाना व्यर्थ है, इसलिए मैं ऊर्जा पाने के तरीके ढूंढती हूँ।” क्यों? क्योंकि उनका काम दिलचस्प है? यह तो जेन की प्रेरणा की बस शुरुआत है। उन्होंने मुझसे कहा, “मैं जो कुछ भी करती हूँ, सेवा भाव से करती हूँ। मैं इससे प्रेरित महसूस करती हूँ। यह एक नैतिक दायित्व है।” इसे और संक्षेप में कहें तो, उन्होंने कहा: “कला जीवन बचाती है।”
अन्य दृढ़ संकल्प के आदर्शों के शीर्ष-स्तरीय लक्ष्य होते हैं जो कम स्पष्ट तरीकों से उद्देश्यपूर्ण होते हैं।
उदाहरण के तौर पर, प्रसिद्ध वाइन समीक्षक एंटोनियो गैलोनी ने मुझसे कहा: “वाइन के प्रति मेरी सराहना एक ऐसी चीज है जिसे मैं दूसरों के साथ साझा करने के लिए बेहद उत्सुक हूं। जब मैं किसी रेस्तरां में जाता हूं, तो मैं हर मेज पर वाइन की एक खूबसूरत बोतल देखना चाहता हूं।”

एंटोनियो कहते हैं कि उनका मिशन "लोगों को उनके स्वाद को समझने में मदद करना" है। उनका कहना है कि जब ऐसा होता है, तो मानो किसी के दिमाग की बत्ती जल जाती है, और वह "लाखों लोगों के दिमाग की बत्ती जलाना" चाहते हैं। इसलिए, हालांकि एंटोनियो के लिए रुचि सबसे पहले थी—उनके माता-पिता की उनके बचपन में एक खाने-पीने की दुकान थी, और उन्हें "बचपन से ही शराब से बहुत लगाव था"—लेकिन दूसरों की मदद करने का विचार उनके जुनून को और भी बढ़ा देता है: "मैं कोई मस्तिष्क सर्जन नहीं हूँ, मैं कैंसर का इलाज नहीं कर रहा हूँ। लेकिन इस एक छोटे से प्रयास से, मुझे लगता है कि मैं दुनिया को बेहतर बना सकता हूँ। मैं हर सुबह एक उद्देश्य की भावना के साथ उठता हूँ।" इसलिए, मेरी "दृढ़ता की शब्दावली" में, उद्देश्य का अर्थ है "दूसरों की भलाई में योगदान देने का इरादा"।

दृढ़ संकल्प के प्रतीक माने जाने वाले लोगों से बार-बार यह सुनने के बाद कि वे अपने काम को अन्य लोगों से कितना गहराई से जुड़ा हुआ महसूस करते हैं, मैंने उस जुड़ाव का और अधिक गहराई से विश्लेषण करने का निर्णय लिया। बेशक, उद्देश्य मायने रखता है, लेकिन अन्य प्राथमिकताओं के सापेक्ष यह कितना मायने रखता है? ऐसा प्रतीत हुआ कि शीर्ष स्तर के लक्ष्य पर एकाग्रचित्त होना वास्तव में निस्वार्थता से अधिक स्वार्थपूर्ण होता है।
अरस्तू उन पहले लोगों में से थे जिन्होंने यह माना कि सुख प्राप्त करने के कम से कम दो तरीके हैं। उन्होंने एक को "यूडेमोनिक" कहा - जो व्यक्ति की अच्छी (यू) आंतरिक आत्मा (डेमन) के साथ सामंजस्य में है - और दूसरे को "हेडोनिक" - जिसका उद्देश्य सकारात्मक, वर्तमान क्षण में, स्वाभाविक रूप से आत्म-केंद्रित अनुभव प्राप्त करना है। अरस्तू ने इस मुद्दे पर स्पष्ट रूप से एक पक्ष लिया, हेडोनिक जीवन को आदिम और अश्लील माना, जबकि यूडेमोनिक जीवन को महान और पवित्र बताया।
लेकिन वास्तव में, खुशी के इन दोनों दृष्टिकोणों की जड़ें विकासवादी काल में बहुत गहरी हैं।
एक ओर, मनुष्य सुख की तलाश करता है क्योंकि, सामान्यतः, जो चीजें हमें सुख देती हैं वे ही हमारे जीवित रहने की संभावनाओं को बढ़ाती हैं। उदाहरण के लिए, यदि हमारे पूर्वजों को भोजन और यौन इच्छा की लालसा न होती, तो वे अधिक

समय तक जीवित नहीं रह पाते और न ही उनके अधिक संतानें होतीं। कुछ हद तक, हम सभी, जैसा कि फ्रायड ने कहा था, "सुख के सिद्धांत" से प्रेरित होते हैं।
दूसरी ओर, मनुष्य अर्थ और उद्देश्य की खोज करने के लिए विकसित हुए हैं। सबसे गहरे अर्थों में, हम सामाजिक प्राणी हैं। क्यों? क्योंकि दूसरों से जुड़ने और उनकी सेवा करने की प्रवृत्ति भी अस्तित्व को बढ़ावा देती है। कैसे? क्योंकि सहयोग करने वाले लोगों के अकेले रहने वालों की तुलना में जीवित रहने की संभावना अधिक होती है। समाज स्थिर पारस्परिक संबंधों पर निर्भर करता है, और समाज कई तरह से हमें भोजन प्रदान करता है, हमें मौसम की मार से बचाता है और हमें शत्रुओं से रक्षा करता है। जुड़ने की इच्छा उतनी ही मूलभूत मानवीय आवश्यकता है जितनी कि सुख की हमारी भूख।
कुछ हद तक, हम सभी सुखवादी और आनंदमय सुख दोनों की प्राप्ति के लिए स्वाभाविक रूप से प्रेरित होते हैं। लेकिन इन दोनों प्रकार की प्राप्ति को हम कितना महत्व देते हैं, यह भिन्न-भिन्न हो सकता है। हममें से कुछ लोग आनंद की तुलना में उद्देश्य को अधिक महत्व देते हैं, और कुछ लोग इसके विपरीत सोचते हैं।
दृढ़ता के पीछे छिपी प्रेरणाओं का पता लगाने के लिए, मैंने सोलह हज़ार अमेरिकी वयस्कों को भर्ती किया और उनसे ग्रिट स्केल को पूरा करने के लिए कहा। एक लंबी पूरक प्रश्नावली के भाग के रूप में, अध्ययन प्रतिभागियों ने उद्देश्य के बारे में कथन पढ़े—उदाहरण के लिए, "मैं जो करता हूँ वह समाज के लिए मायने रखता है"—और बताया कि प्रत्येक कथन उन पर किस हद तक लागू होता है। उन्होंने आनंद के महत्व के बारे में छह कथनों के लिए भी ऐसा ही किया—उदाहरण के लिए, "मेरे लिए, अच्छा जीवन आनंदमय जीवन है।" इन प्रतिक्रियाओं से, हमने उद्देश्य और आनंद के प्रति उनके दृष्टिकोण के लिए क्रमशः 1 से 5 तक के अंक प्राप्त किए।
नीचे, मैंने इस व्यापक अध्ययन के आंकड़ों को दर्शाया है। जैसा कि आप देख सकते हैं, दृढ़ निश्चयी लोग न तो साधु होते हैं और न ही सुखवादी। सुख की चाहत में वे भी आम लोगों जैसे ही होते हैं; चाहे आप कितने भी दृढ़ निश्चयी हों, सुख उनके लिए मध्यम रूप से महत्वपूर्ण होता है। इसके विपरीत, आप देख सकते हैं कि दृढ़ निश्चयी लोग सार्थक, परोपकारी जीवन की तलाश में दूसरों की तुलना में कहीं अधिक प्रेरित होते हैं। उद्देश्य पर उच्च अंक दृढ़ता पैमाने पर उच्च अंकों के साथ सहसंबंधित हैं।


5
4
3
2
1
Purpose
Pleasure
1.00–1.50
1.51–2.00
2.01–2.50
2.51–3.00
3.01–3.50
3.51–4.00
4.01–4.50
4.51–5.00
Grit

[illegible]

[illegible]

[illegible]?

[illegible]

व्यक्ति थे। वे यह भी साबित करते हैं कि उद्देश्य की अवधारणा को विकृत किया जा सकता है। ऐसे कितने ही निर्दोष लोग उन जन नेताओं के हाथों मारे गए हैं जिनका घोषित इरादा दूसरों के कल्याण में योगदान देना था?
दूसरे शब्दों में कहें तो, एक सच्चा सकारात्मक, परोपकारी उद्देश्य होना दृढ़ संकल्प की अनिवार्य शर्त नहीं है। और मुझे यह स्वीकार करना होगा कि हाँ, एक कठोर खलनायक होना संभव है।
लेकिन कुल मिलाकर, मैंने जो सर्वेक्षण डेटा इकट्ठा किया है और दृढ़ संकल्प वाले लोगों से जो व्यक्तिगत रूप से बातचीत की है, उस पर मैं पूरा भरोसा करता हूँ। इसलिए, जहाँ रुचि दीर्घकालिक रूप से जुनून बनाए रखने के लिए महत्वपूर्ण है, वहीं दूसरों से जुड़ने और उनकी मदद करने की इच्छा भी उतनी ही महत्वपूर्ण है।
मेरा अनुमान है कि, यदि आप अपने जीवन के उन पलों पर विचार करने के लिए कुछ समय निकालें जब आप वास्तव में अपने सर्वश्रेष्ठ रूप में थे - जब आपने अपने सामने आने वाली चुनौतियों का सामना किया, असंभव लगने वाले काम करने की शक्ति पाई - तो आपको एहसास होगा कि आपने जो लक्ष्य हासिल किए, वे किसी न किसी रूप में अन्य लोगों के लाभ से जुड़े हुए थे।
संक्षेप में, दुनिया में क्रूर खलनायक हो सकते हैं, लेकिन मेरे शोध से पता चलता है कि क्रूर नायकों की संख्या कहीं अधिक है।

वे लोग वास्तव में भाग्यशाली हैं जिनका लक्ष्य विश्व के लिए इतना महत्वपूर्ण होता है कि उनके द्वारा किया गया प्रत्येक कार्य, चाहे वह कितना भी छोटा या थकाऊ क्यों न हो, महत्व से भर जाता है। राजमिस्त्रियों के दृष्टांत पर विचार करें:
तीन राजमिस्त्रियों से पूछा जाता है: "आप क्या कर रहे हैं?"
पहला कहता है, "मैं ईंटें लगा रहा हूँ।"
दूसरे ने कहा, "मैं एक चर्च का निर्माण कर रहा हूँ।"
और तीसरा कहता है, “मैं परमेश्वर का घर बना रहा हूँ।”
पहले राजमिस्त्री के पास नौकरी है। दूसरे के पास करियर है। तीसरे के पास एक जुनून है।

हममें से कई लोग तीसरे राजमिस्त्री की तरह बनना चाहेंगे, लेकिन इसके बजाय हम खुद को पहले या दूसरे राजमिस्त्री के रूप में पहचानते हैं।
येल विश्वविद्यालय की प्रबंधन प्रोफेसर एमी व्रेज़नेव्स्की ने पाया है कि लोगों को यह बताने में कोई परेशानी नहीं होती कि वे तीनों राजमिस्त्रियों में से किससे खुद को जोड़ते हैं। लगभग समान संख्या में श्रमिक स्वयं को निम्नलिखित से संबंधित मानते हैं:
नौकरी ("मैं अपनी नौकरी को जीवन की एक आवश्यकता के रूप में देखता हूँ, ठीक वैसे ही जैसे साँस लेना या सोना")
एक करियर ("मैं अपनी नौकरी को मुख्य रूप से अन्य नौकरियों के लिए एक सीढ़ी के रूप में देखता हूँ"), या
एक जुनून ("मेरा काम मेरे जीवन की सबसे महत्वपूर्ण चीजों में से एक है")। एमी के मापदंडों का उपयोग करते हुए, मैंने भी पाया है कि केवल अल्पसंख्यक कर्मचारी ही अपने व्यवसाय को एक पुकार मानते हैं।

18 आश्चर्य की बात नहीं
है, जो लोग ऐसा मानते हैं वे उन लोगों की तुलना में कहीं अधिक दृढ़ निश्चयी होते हैं जो महसूस करते हैं कि "नौकरी" या "करियर" उनके काम का अधिक उपयुक्त वर्णन है।
वे भाग्यशाली लोग जो अपने काम को नौकरी या करियर के बजाय एक जुनून के रूप में देखते हैं, वे अक्सर कहते हैं, "मेरा काम दुनिया को बेहतर बनाता है।" और यही लोग अपने काम और अपने जीवन से सबसे अधिक संतुष्ट नज़र आते हैं। एक अध्ययन में पाया गया कि जिन वयस्कों को लगता था कि उनका काम एक जुनून है, उन्होंने नौकरी या करियर वाले लोगों की तुलना में कम से कम एक तिहाई कम दिन काम से छुट्टी ली।
इसी प्रकार, चिड़ियाघर के 982 कर्मचारियों के एक हालिया सर्वेक्षण में पाया गया कि जिन लोगों ने अपने काम को एक पुकार माना ("जानवरों के साथ काम करना मेरे जीवन का उद्देश्य है"), उन्होंने अपने काम के प्रति एक गहरा उद्देश्य भी व्यक्त किया ("मैं जो काम करता हूँ उससे दुनिया बेहतर बनती है")। चिड़ियाघर के कर्मचारी, जिन्हें अपने काम के प्रति एक पुकार महसूस होती है, वे बीमार जानवरों की देखभाल के लिए काम के घंटों के बाद भी बिना वेतन के समय देने को अधिक इच्छुक थे। और जिन चिड़ियाघर कर्मचारियों को अपने काम के प्रति एक पुकार महसूस होती है, उन्होंने नैतिक कर्तव्य की

भावना भी व्यक्त की ("मेरे जानवरों की सर्वोत्तम संभव देखभाल करना मेरा नैतिक दायित्व है")।

मैं एक स्पष्ट बात कहना चाहूंगा: ईमानदारी से जीविका कमाने के अलावा कोई पेशेवर महत्वाकांक्षा न होना कोई "गलत" बात नहीं है। लेकिन हममें से अधिकांश लोग इससे कहीं अधिक की आकांक्षा रखते हैं। यह निष्कर्ष पत्रकार स्टड्स टेरकेल का था, जिन्होंने 1970 के दशक में विभिन्न व्यवसायों में कार्यरत सौ से अधिक वयस्कों का साक्षात्कार लिया था।
इसमें कोई आश्चर्य की बात नहीं है कि टर्केल ने पाया कि केवल कुछ ही कर्मचारी अपने काम को एक पुकार मानते हैं। लेकिन ऐसा चाहत की कमी के कारण नहीं था। टर्केल ने निष्कर्ष निकाला कि हम सभी "रोजमर्रा की रोटी के साथ-साथ जीवन का अर्थ भी तलाश रहे हैं... सोमवार से शुक्रवार तक की नीरस दिनचर्या के बजाय एक सार्थक जीवन की तलाश में हैं।"
अपने जागने के अधिकांश घंटे बिना किसी उद्देश्य के काम करते हुए बिताने की निराशा नोरा वॉटसन की कहानी में स्पष्ट रूप से झलकती है, जो स्वास्थ्य संबंधी जानकारी प्रकाशित करने वाली एक संस्था में 28 वर्षीय स्टाफ राइटर हैं: "हममें से अधिकांश लोग नौकरी नहीं, बल्कि एक उद्देश्य की तलाश में हैं," उन्होंने टेरकेल को बताया। "मुझे उस नौकरी से ज्यादा खुशी किसी और चीज में नहीं होगी जो मेरे लिए इतनी सार्थक हो कि मैं उसे घर ले जा सकूं।" फिर भी, उन्होंने स्वीकार किया कि वह दिन में लगभग दो घंटे ही वास्तविक काम करती हैं और बाकी समय काम करने का दिखावा करती हैं। "मैं इस पूरी इमारत में अकेली ऐसी व्यक्ति हूं जिसकी डेस्क दरवाजे की बजाय खिड़की की ओर है। मैं हर संभव चीज से मुंह मोड़ लेती हूं।"
“मुझे नहीं लगता कि इस समय मेरी कोई और मंशा है—सिवाय खुद होने के,” नोरा ने अपने साक्षात्कार के अंत में कहा।

22 “लेकिन कोई आपको खुद होने के लिए
भुगतान नहीं करता, इसलिए मैं फिलहाल इस संस्थान में हूँ…”
अपने शोध के दौरान, टर्केल कुछ ऐसे "खुशकिस्मत लोगों" से मिले जिन्हें अपने दैनिक काम में आनंद मिलता है। बाहरी दृष्टिकोण से देखें तो, जिन लोगों को अपने काम में रुचि होती है, वे हमेशा नोरा की तुलना में अधिक सार्थक पेशे में काम नहीं करते। एक पत्थर तराशने वाला था, दूसरा किताबों

का काठी जोड़ने वाला। रॉय श्मिट नाम के एक अठ्ठावन वर्षीय कचरा इकट्ठा करने वाले ने टर्केल को बताया कि उनका काम थका देने वाला, गंदा और खतरनाक है। वह जानते थे कि उनके पिछले कार्यालय के काम सहित अधिकांश अन्य व्यवसाय अधिकांश लोगों के लिए अधिक आकर्षक माने जाएंगे। फिर भी, उन्होंने कहा: "मैं अपने काम को किसी भी तरह से कमतर नहीं समझता।... यह समाज के लिए सार्थक है।"
नोरा के समापन शब्दों की तुलना रॉय के साक्षात्कार के अंत से कीजिए: “एक बार एक डॉक्टर ने मुझे एक कहानी सुनाई थी। वर्षों पहले, फ्रांस में... अगर आप राजा के पसंदीदा नहीं होते, तो वे आपको सबसे नीचा काम देते थे, पेरिस की सड़कों की सफाई का काम—जो उन दिनों बहुत गंदी रही होंगी। एक सरदार से कहीं कोई गलती हो गई, इसलिए उसे यह काम सौंप दिया गया। और उसने इतना शानदार काम किया कि उसकी प्रशंसा की गई। फ्रांसीसी साम्राज्य में सबसे बुरा काम और उसके काम के लिए उसकी पीठ थपथपाई गई। कचरे के बारे में यह पहली कहानी थी जिसका वास्तव में कोई मतलब था।”

राजमिस्त्रियों की कहानी में, सभी का पेशा एक ही है, लेकिन उनका व्यक्तिगत अनुभव—वे स्वयं अपने काम को कैसे देखते हैं—एक दूसरे से बिल्कुल अलग है। इसी प्रकार, एमी के शोध से पता चलता है कि पेशे का औपचारिक नौकरी विवरण से कोई खास संबंध नहीं होता। वास्तव में, उनका मानना है कि लगभग कोई भी व्यवसाय नौकरी, करियर या पेशा हो सकता है। उदाहरण के लिए, जब उन्होंने सचिवों का अध्ययन किया, तो उन्हें शुरू में उम्मीद थी कि बहुत कम सचिव अपने काम को पेशा मानेंगी। जब उनके पास डेटा आया, तो उन्होंने पाया कि सचिवों ने खुद को नौकरी, करियर या पेशा के रूप में लगभग समान संख्या में पहचाना - लगभग वही अनुपात जो उन्होंने अन्य नमूनों में पाया था।
एमी का निष्कर्ष यह है कि ऐसा नहीं है कि कुछ प्रकार के व्यवसाय अनिवार्य रूप से नौकरी हैं, कुछ करियर हैं और कुछ जुनून हैं। बल्कि, महत्वपूर्ण यह है कि काम करने वाला व्यक्ति यह मानता है कि अगली ईंट रखना महज़ एक कर्तव्य है, या इसके बजाय यह कुछ ऐसा है जो आगे चलकर व्यक्तिगत सफलता की ओर ले जाएगा, या अंततः, वह काम है जो व्यक्ति को स्वयं से कहीं अधिक महान चीज़ से जोड़ता है।

मैं सहमत हूँ। आपके पदनाम से ज़्यादा महत्वपूर्ण यह है कि आप अपने काम को कैसे देखते हैं।
और इसका मतलब यह है कि आप अपनी नौकरी से करियर और फिर अपने जुनून तक पहुंच सकते हैं—यह सब बिना अपना पेशा बदले।
मैंने हाल ही में एमी से पूछा, "जब लोग आपसे सलाह मांगते हैं, तो आप उन्हें क्या बताती हैं?"
उन्होंने कहा, “बहुत से लोग यह मान लेते हैं कि उन्हें बस अपनी जीवन की राह खोजनी है।” “मुझे लगता है कि बहुत सी चिंता इस धारणा से पैदा होती है कि आपकी जीवन की राह दुनिया में मौजूद किसी जादुई चीज की तरह है, जो खोजे जाने की प्रतीक्षा कर रही है।”
मैंने बताया कि लोग रुचियों के बारे में भी इसी तरह गलत धारणा रखते हैं। उन्हें यह एहसास नहीं होता कि अपनी रुचियों को विकसित करने और उन्हें गहरा करने में उन्हें सक्रिय भूमिका निभानी होगी।
सलाह मांगने वालों से वह कहती हैं, "अपनी पुकार कोई ऐसी बनी-बनाई चीज़ नहीं है जिसे आप खोज लेते हैं। यह कहीं अधिक गतिशील है। आप जो भी काम करते हैं— चाहे आप सफाईकर्मी हों या सीईओ—आप लगातार अपने काम पर नज़र रख सकते हैं और खुद से पूछ सकते हैं कि यह दूसरे लोगों से कैसे जुड़ा है, यह व्यापक परिप्रेक्ष्य से कैसे जुड़ा है, और यह आपके गहरे मूल्यों की अभिव्यक्ति कैसे हो सकता है।"
दूसरे शब्दों में, एक राजमिस्त्री जो एक दिन कहता है, "मैं ईंटें लगा रहा हूँ," शायद किसी समय वह राजमिस्त्री बन जाए जो यह पहचान ले कि "मैं ईश्वर का घर बना रहा हूँ।"

एमी की यह टिप्पणी कि एक ही व्यक्ति एक ही पेशे में अलग-अलग समय पर इसे नौकरी, करियर या पेशा मान सकता है, ने जो लीडर की याद दिला दी।
जो न्यूयॉर्क सिटी ट्रांजिट में एक वरिष्ठ उपाध्यक्ष हैं। मूल रूप से, वे न्यूयॉर्क शहर की सबवे प्रणाली के प्रमुख इंजीनियर हैं। यह एक लगभग अकल्पनीय कार्य है। शहर की सबवे प्रणालियों में सालाना 1.7 अरब से अधिक यात्राएँ होती हैं, जो इसे संयुक्त राज्य अमेरिका की सबसे व्यस्त सबवे

प्रणाली बनाती है। इसमें 469 स्टेशन हैं। यदि सबवे प्रणाली की पटरियों को एक के बाद एक बिछाया जाए, तो वे शिकागो तक पहुँच जाएँगी।
युवावस्था में लीडर किसी खास मकसद की तलाश में नहीं थे। वे तो सिर्फ अपने छात्र ऋण चुकाना चाहते थे।
“जब मैं कॉलेज से निकला,” उसने मुझे बताया, “मेरी सबसे बड़ी चिंता बस नौकरी पाना थी। कोई भी नौकरी। ट्रांजिट कंपनी हमारे कैंपस में इंजीनियरों की भर्ती के लिए आई और मुझे नौकरी मिल गई।”
प्रशिक्षु के रूप में, लीडर को पटरियों पर काम करने के लिए नियुक्त किया गया था। "मैंने पटरियां बिछाईं, मैं स्लीपर खींच रहा था, मैं तीसरी पटरी के लिए केबल का काम कर रहा था।"
हर किसी को यह काम दिलचस्प नहीं लगता, लेकिन जो को लगता था। “यह मज़ेदार था। जब मैंने पहली बार नौकरी शुरू की थी, और मेरे सभी दोस्त बिज़नेस या कंप्यूटर से जुड़े थे, तो हम बाहर जाया करते थे, और शाम को बार से घर लौटते समय, वे प्लेटफ़ॉर्म पर इधर-उधर दौड़ते हुए पूछते थे, ‘जो, यह क्या है, यह क्या है?’ मैं उन्हें बताता था: यह थर्ड-रेल इंसुलेटर है, यह इंसुलेटेड जॉइंट है। मुझे तो यह सब मज़ेदार लगता था।”
इसलिए, रुचि ही उनके जुनून का बीज थी।
जो जल्द ही योजना बनाने के काम में लग गया, जिसमें उसे आनंद भी आता था। जैसे-जैसे उसकी रुचि और विशेषज्ञता बढ़ती गई और वह अपनी अलग पहचान बनाने लगा, उसने परिवहन इंजीनियरिंग को एक दीर्घकालिक करियर के रूप में देखना शुरू कर दिया। “छुट्टी के दिनों में, मैं कपड़े धोने के लिए लॉन्ड्री जाता था। आप जानते हैं ना वो बड़ी-बड़ी मेजें जिन पर कपड़े तह किए जाते हैं? खैर, सारी औरतें मुझ पर हँसती थीं क्योंकि मैं अपने इंजीनियरिंग ड्राइंग लेकर जाता और उन्हें फैलाकर उन पर काम करता था। मुझे काम का वो हिस्सा बहुत पसंद आने लगा।”
जो ने बताया कि एक साल के भीतर ही उनका अपने काम को देखने का नजरिया बदल गया। कभी-कभी, वह किसी बोल्ट या रिवेट को देखते और महसूस करते कि किसी ने इसे दशकों पहले लगाया था, और यह आज भी उसी जगह पर है, ट्रेनों को चलाने में मदद कर रहा है, और लोगों को उनकी मंजिल तक पहुंचाने में सहायक है। उन्होंने मुझसे कहा, “मुझे ऐसा लगने लगा कि मैं समाज में अपना योगदान दे रहा हूँ। मुझे समझ आ गया था कि हर दिन लोगों को एक जगह से दूसरी जगह ले जाने

की ज़िम्मेदारी मेरी है। और जब मैं प्रोजेक्ट मैनेजर बना, तो मैं इन बड़े- बड़े इंस्टॉलेशन प्रोजेक्ट्स को पूरा करके जाता था—जैसे सौ पैनल या सिग्नलों का पूरा इंटरलॉकिंग सिस्टम—और मुझे पता होता था कि हमने जो काम किया है, वह तीस साल तक चलेगा। तभी मुझे लगा कि मुझे अपना पेशा मिल गया है, या यूँ कहूँ कि मुझे अपना लक्ष्य मिल गया है।”

जो लीडर को उनके काम के बारे में बात करते हुए सुनकर शायद आपको आश्चर्य हो कि एक साल तक अपने काम को अपना जुनून न मान पाने के बाद क्या आपको उम्मीद छोड़ देनी चाहिए। एमी व्रेज़नेव्स्की ने अपने एमबीए छात्रों के बीच पाया कि कई छात्र कुछ ही वर्षों में यह निष्कर्ष निकाल लेते हैं कि यह उनके जीवन का जुनून नहीं हो सकता।
यह जानकर आपको शायद तसल्ली मिलेगी कि माइकल बैम को इसमें काफी ज्यादा समय लगा।
बाइम पेंसिल्वेनिया विश्वविद्यालय में आंतरिक चिकित्सा के प्रोफेसर हैं। आप सोच सकते हैं कि उनका उद्देश्य इलाज करना और पढ़ाना है। लेकिन यह बात पूरी तरह सही नहीं है। माइकल का असली जुनून ध्यान के माध्यम से लोगों के कल्याण में है। लोगों को स्वस्थ और खुशहाल जीवन जीने में मदद करने के परोपकारी उद्देश्य के साथ ध्यान में अपनी व्यक्तिगत रुचि को एकीकृत करने में उन्हें कई साल लग गए। रुचि और उद्देश्य के एक होने पर ही उन्हें लगा कि वे वही कर रहे हैं जिसके लिए उन्हें इस धरती पर भेजा गया है।
मैंने माइकल से पूछा कि उन्हें माइंडफुलनेस में रुचि कैसे हुई, और उन्होंने मुझे अपने बचपन की कहानी सुनाई। उन्होंने बताया, “मैं आसमान की ओर देख रहा था। और तभी एक अजीब सी बात हुई। मुझे ऐसा लगा जैसे मैं सचमुच आसमान में खो रहा हूँ। मुझे ऐसा महसूस हुआ जैसे मेरा दिल खुल रहा हो, जैसे मैं बहुत बड़ा हो रहा हूँ। यह मेरे जीवन का सबसे अद्भुत अनुभव था।”
बाद में, माइकल को पता चला कि वह सिर्फ अपने विचारों पर ध्यान देकर भी ऐसा ही कर सकता है। उसने मुझे बताया, "मैं जुनूनी हो गया था। मुझे नहीं पता था कि इसे क्या कहूँ, लेकिन मैं इसे हर समय करता रहता था।"
कई साल बाद, माइकल अपनी माँ के साथ एक किताबों की दुकान में किताबें देख रहा था, तभी उसे एक ऐसी किताब मिली जिसमें उसके अनुभव का हूबहू वर्णन था।

यह किताब एलन वाट्स की थी, जो एक ब्रिटिश दार्शनिक थे और उन्होंने पश्चिमी पाठकों के लिए ध्यान के बारे में तब लिखा था जब यह इतना लोकप्रिय भी नहीं हुआ था।
अपने माता-पिता के प्रोत्साहन से, माइकल ने हाई स्कूल और कॉलेज के दौरान ध्यान की कक्षाएं लीं। जैसे-जैसे स्नातक की पढ़ाई का समय नजदीक आया, उन्हें यह तय करना था कि आगे क्या करना है। पेशेवर ध्यान प्रशिक्षक बनना कोई पूर्णकालिक पेशा नहीं था। उन्होंने डॉक्टर बनने का फैसला किया। मेडिकल स्कूल में कई साल बिताने के बाद, माइकल ने अपने एक ध्यान शिक्षक से कहा, "यह वास्तव में वह नहीं है जो मैं करना चाहता हूँ। यह मेरे लिए सही नहीं है।" चिकित्सा उनके लिए महत्वपूर्ण थी, लेकिन यह उनकी गहरी व्यक्तिगत रुचियों से मेल नहीं खाती थी। शिक्षक ने कहा, "रुको। डॉक्टर बनकर तुम और अधिक लोगों की मदद कर पाओगे।"
माइकल वहीं रुका रहा।
अपना कोर्स पूरा करने के बाद, माइकल कहते हैं, "मुझे सच में पता नहीं था कि मैं क्या करना चाहता हूं। समय बिताने के लिए, मैंने इंटर्नशिप के पहले साल के लिए दाखिला ले लिया।"
उन्हें आश्चर्य हुआ कि उन्हें चिकित्सा का अभ्यास करने में आनंद आने लगा। “लोगों की मदद करने का यह एक बेहतरीन तरीका था। यह मेडिकल स्कूल जैसा नहीं था, जहाँ लोगों की मदद करने के बजाय शवों को चीर-फाड़ कर क्रेब्स चक्र को याद करने पर अधिक ध्यान दिया जाता है।” वे तेजी से प्रशिक्षु से फेलो बने, फिर मेडिकल क्लिनिक के संचालक बने, उसके बाद रेजीडेंसी के सहायक निदेशक और अंत में जनरल इंटरनल मेडिसिन के प्रमुख बने।
फिर भी, माइकल के लिए चिकित्सा एक ऐसा पेशा नहीं था जिसे वह अपना पेशा मानते हों।
“जैसे-जैसे मैंने अभ्यास किया, मुझे एहसास हुआ कि मेरे कई मरीज़ों को वास्तव में जिस चीज़ की ज़रूरत थी, वह कोई और प्रिस्क्रिप्शन या एक्स-रे नहीं था, बल्कि वास्तव में वह था जो मैं बचपन से अपने लिए करता आ रहा था। कई मरीज़ों को बस रुकने, गहरी सांस लेने और अपने जीवन के अनुभवों से पूरी तरह जुड़ने की ज़रूरत थी।”
इस अहसास ने माइकल को गंभीर स्वास्थ्य समस्याओं से जूझ रहे मरीजों के लिए ध्यान कक्षा शुरू करने के लिए प्रेरित किया। यह सन् 1992 की बात है। तब से

उन्होंने इस कार्यक्रम का विस्तार किया है और इसी साल इसे पूर्णकालिक पेशे के रूप में अपना लिया है। अब तक लगभग पंद्रह हजार मरीजों, नर्सों और चिकित्सकों को प्रशिक्षित किया जा चुका है।
हाल ही में, मैंने माइकल से स्थानीय स्कूल शिक्षकों के लिए ध्यान पर व्याख्यान देने का अनुरोध किया। अपने व्याख्यान के दिन, वे मंच पर चढ़े और अपने श्रोताओं को ध्यान से देखने लगे। एक-एक करके, उन्होंने उन सत्तर शिक्षकों से नज़रें मिलाईं, जिन्होंने उनकी बातें सुनने के लिए अपनी रविवार की दोपहर का समय दिया था। कुछ देर तक सन्नाटा छाया रहा।
और फिर, एक ऐसी मुस्कान के साथ जिसे मैं केवल तेजस्वी कह सकता हूँ, उन्होंने कहना शुरू किया: "मुझे एक उद्देश्य प्राप्त है।"

जब मैं इक्कीस साल का था, तब मैंने पहली बार एक उद्देश्यपूर्ण उच्च-स्तरीय लक्ष्य की शक्ति का अनुभव किया।
कॉलेज में अपने तीसरे वर्ष की वसंत ऋतु में, मैं गर्मियों में कुछ करने के लिए करियर सेवा केंद्र गया। 'ग्रीष्मकालीन सार्वजनिक सेवा' शीर्षक वाले एक विशाल तीन-रिंग वाले बाइंडर के पन्ने पलटते हुए, मुझे समरब्रिज नामक एक कार्यक्रम मिला। यह कार्यक्रम वंचित पृष्ठभूमि के माध्यमिक विद्यालय के छात्रों के लिए ग्रीष्मकालीन संवर्धन कक्षाओं को डिज़ाइन करने और पढ़ाने के लिए कॉलेज के छात्रों की तलाश कर रहा था।
मैंने सोचा, गर्मियों में बच्चों को पढ़ाना एक अच्छा विचार है। मैं उन्हें जीव विज्ञान और पारिस्थितिकी पढ़ा सकती हूँ। मैं उन्हें एल्युमीनियम फॉयल और गत्ते से सोलर ओवन बनाना सिखाऊँगी। हम हॉट डॉग भूनेंगे। खूब मज़ा आएगा।
मैंने कभी नहीं सोचा था कि यह अनुभव सब कुछ बदल देगा।
मैंने यह नहीं सोचा था, ठीक है, आप अभी प्रीमेड के छात्र हैं, लेकिन ज्यादा समय तक नहीं।
मैंने यह नहीं सोचा था, कसकर पकड़ लो—तुम जल्द ही उद्देश्य की शक्ति को जानोगे।
सच कहूँ तो, मैं उस गर्मी के मौसम के बारे में ज़्यादा कुछ नहीं बता सकती।
सारी बातें मुझे याद नहीं हैं। मुझे इतना ज़रूर याद है कि मैं हर दिन, यहाँ

और यही बात हमारे द्वारा किए जाने वाले हर काम पर लागू होती थी—क्योंकि हम इसे अपने लिए नहीं कर रहे थे, बल्कि एक बड़े उद्देश्य के लिए कर रहे थे। फिलिप और मेरे स्नातक होने के दो सप्ताह बाद, हमने कार्यक्रम के द्वार खोल दिए। उस गर्मी में, सात हाई स्कूल और कॉलेज के छात्रों ने शिक्षक बनने का अनुभव किया। तीस पांचवीं कक्षा के लड़के-लड़कियों ने अपनी गर्मियों की छुट्टियों को सीखने, अध्ययन करने, कड़ी मेहनत करने और - हालांकि यह पहले असंभव लग रहा था - साथ ही साथ मज़े करने का अनुभव किया।
यह बीस साल से भी पहले की बात है। अब ब्रेकथ्रू ग्रेटर बोस्टन कहलाने वाला यह कार्यक्रम फिलिप और मेरी कल्पना से कहीं अधिक विकसित हो चुका है, और हर साल सैकड़ों छात्रों को निःशुल्क, साल भर चलने वाला शैक्षणिक संवर्धन प्रदान करता है। आज तक, एक हजार से अधिक युवा लड़के-लड़कियों ने इस कार्यक्रम में पढ़ाया है, जिनमें से कई ने शिक्षा के क्षेत्र में पूर्णकालिक करियर बनाया है।
समरब्रिज ने मुझे अध्यापन के क्षेत्र में आगे बढ़ने के लिए प्रेरित किया। अध्यापन ने मुझे बच्चों को उनके जीवन में उन लक्ष्यों को हासिल करने में मदद करने के लिए एक अटूट रुचि पैदा की, जिनकी वे कभी कल्पना भी नहीं कर सकते।
और अभी तक …
मेरे लिए, पढ़ाना ही काफी नहीं था। मेरे अंदर की वो नन्ही बच्ची अभी भी अधूरी थी जिसे विज्ञान से प्यार था, जो मानव स्वभाव से मोहित थी, जिसने सोलह साल की उम्र में जब उसे ग्रीष्मकालीन संवर्धन पाठ्यक्रम में भाग लेने का मौका मिला, तो पाठ्यक्रम सूची में मौजूद सभी पाठ्यक्रमों में से मनोविज्ञान को चुना।
इस किताब को लिखने से मुझे यह एहसास हुआ कि मैं एक ऐसा व्यक्ति हूँ जिसे किशोरावस्था में अपनी रुचियों का कुछ अंदाजा था, फिर बीस के दशक में अपने उद्देश्य के बारे में कुछ स्पष्टता मिली, और अंत में, तीस के दशक में, मेरे पास इतना अनुभव और विशेषज्ञता है कि मैं कह सकता हूँ कि मेरा सर्वोच्च, जीवन-संरक्षण लक्ष्य है, और मेरी आखिरी सांस तक यही रहेगा: बच्चों को फलने- फूलने में मदद करने के लिए मनोवैज्ञानिक विज्ञान का उपयोग करना।

समरब्रिज को लेकर मेरे पिताजी के इतने परेशान होने का एक कारण यह था कि वे मुझसे प्यार करते थे। उन्हें लगा कि मैं उन लोगों की भलाई के लिए अपनी भलाई का त्याग कर दूंगी, जिनसे वे, सच कहूँ तो, अपनी बेटी जितना प्यार नहीं करते थे।
दरअसल, दृढ़ता और उद्देश्य की अवधारणाएँ सैद्धांतिक रूप से परस्पर विरोधी प्रतीत हो सकती हैं। अपने सर्वोच्च लक्ष्य पर ही केंद्रित रहते हुए दूसरों के बारे में चिंता करने की प्रवृत्ति कैसे बनी रह सकती है? यदि दृढ़ता का अर्थ लक्ष्यों का एक ऐसा पिरामिड बनाना है जो एक ही व्यक्तिगत उद्देश्य की पूर्ति करे, तो इसमें अन्य लोगों की भूमिका क्या है? “अधिकांश लोग मानते हैं कि स्व-केंद्रित और पर-केंद्रित प्रेरणाएँ एक ही क्रम के दो विपरीत छोर हैं,” मेरे सहयोगी और व्हार्टन के प्रोफेसर एडम ग्रांट कहते हैं। “लेकिन मैंने लगातार पाया है कि ये पूरी तरह से स्वतंत्र हैं। आप न तो स्व-केंद्रित हो सकते हैं और न ही पर-केंद्रित, और आप दोनों को एक साथ रख सकते हैं।” दूसरे शब्दों में, आप शीर्ष पर पहुंचने की इच्छा रख सकते हैं और साथ ही दूसरों की मदद करने के लिए भी प्रेरित हो सकते हैं। एडम के शोध से पता चलता है कि जो नेता और कर्मचारी व्यक्तिगत और सामाजिक हितों दोनों को ध्यान में रखते हैं, वे दीर्घकाल में उन लोगों की तुलना में बेहतर प्रदर्शन करते हैं जो शत प्रतिशत स्वार्थी रूप से प्रेरित होते हैं।
उदाहरण के लिए, एडम ने एक बार नगर निगम के दमकलकर्मियों से पूछा, "आप अपना काम करने के लिए प्रेरित क्यों होते हैं?" फिर उन्होंने अगले दो महीनों तक उनके ओवरटाइम घंटों पर नज़र रखी, यह उम्मीद करते हुए कि जो दमकलकर्मी दूसरों की मदद करने के लिए अधिक प्रेरित थे, वे सबसे अधिक दृढ़ता का प्रदर्शन करेंगे। लेकिन दूसरों की मदद करने के लिए प्रेरित कई दमकलकर्मियों ने कम ओवरटाइम घंटे काम किया। ऐसा क्यों?
एक दूसरी प्रेरणा गायब थी: काम में रुचि। जब उन्हें काम में आनंद आता था, तभी दूसरों की मदद करने की इच्छा अधिक मेहनत में परिणत हुई। वास्तव में, जिन अग्निशामकों ने सामाजिक उद्देश्यों ("क्योंकि मैं अपने काम के माध्यम से दूसरों की मदद करना चाहता हूँ") और अपने काम में आंतरिक रुचि ("क्योंकि मुझे इसमें आनंद आता है") को व्यक्त किया, उन्होंने अन्य अग्निशामकों की तुलना में प्रति सप्ताह औसतन 50 प्रतिशत से अधिक ओवरटाइम किया।

जब एडम ने एक सार्वजनिक विश्वविद्यालय के कॉल सेंटर में कार्यरत 140 धन जुटाने वालों से एक ही प्रश्न पूछा—"आप अपना काम करने के लिए प्रेरित क्यों होते हैं?"—तो उन्हें लगभग एक जैसे परिणाम मिले। केवल वे धन जुटाने वाले जिन्होंने मजबूत सामाजिक प्रेरणा व्यक्त की और जिन्हें काम में स्वाभाविक रूप से रुचि थी, उन्होंने अधिक कॉल किए और परिणामस्वरूप विश्वविद्यालय के लिए अधिक धन जुटाया।
विकासवादी मनोवैज्ञानिक डेविड येगर और मैट बंडिक को किशोरों में भी इसी तरह के परिणाम देखने को मिलते हैं। उदाहरण के लिए, एक अध्ययन में, डेविड ने लगभग सौ किशोरों का साक्षात्कार लिया और उनसे अपने शब्दों में यह बताने को कहा कि वे बड़े होकर क्या बनना चाहते हैं और क्यों।
कुछ लोगों ने अपने भविष्य के बारे में पूरी तरह से स्व-केंद्रित शब्दों में बात की ("मैं एक फैशन डिजाइनर बनना चाहता हूं क्योंकि यह एक मजेदार काम है।... महत्वपूर्ण बात यह है कि आप वास्तव में [अपने करियर] का आनंद लें")। अन्य लोगों ने केवल दूसरों के प्रति समर्पित उद्देश्यों का उल्लेख किया ("मैं डॉक्टर बनना चाहता हूं। मैं लोगों की मदद करना चाहता हूं...")।
और अंत में, कुछ किशोरों ने स्वयं-उन्मुख और पर-उन्मुख दोनों प्रकार के उद्देश्यों का उल्लेख किया: “अगर मैं एक समुद्री जीवविज्ञानी होता, तो मैं हर चीज़ को साफ रखने के लिए प्रयास करता। … मैं एक विशेष स्थान चुनता और वहाँ जाकर मछलियों और अन्य जीवों की देखभाल करता। … मुझे हमेशा से मछलीघर और मछलियाँ रखना पसंद रहा है क्योंकि उन्हें तैरने का मौका मिलता है और यह एक तरह से मुफ्त जैसा है। यह पानी के भीतर उड़ने जैसा है।”
दो साल बाद, जिन युवाओं ने स्व-उन्मुख और पर-उन्मुख दोनों उद्देश्यों का उल्लेख किया था, उन्होंने अपने स्कूली काम को उन सहपाठियों की तुलना में अधिक व्यक्तिगत रूप से सार्थक माना, जिन्होंने केवल एक ही उद्देश्य का उल्लेख किया था।

मैंने जिन कई दृढ़ निश्चयी लोगों का साक्षात्कार लिया है, उनके लिए एक सार्थक, दिलचस्प जुनून तक पहुंचने का रास्ता अप्रत्याशित था।

ऑरोरा और फ्रेंको फोंटे ऑस्ट्रेलियाई उद्यमी हैं जिनकी फैसिलिटी सर्विसेज कंपनी में 2,500 कर्मचारी हैं और यह सालाना 130 मिलियन डॉलर से अधिक का राजस्व उत्पन्न करती है।
सत्ताईस साल पहले, अरोरा और फ्रेंको की नई-नई शादी हुई थी और वे बिल्कुल कंगाल थे। उन्हें एक रेस्टोरेंट खोलने का विचार आया, लेकिन उनके पास उसे शुरू करने के लिए पर्याप्त पैसे नहीं थे। इसके बजाय, उन्होंने शॉपिंग मॉल और छोटे दफ्तरों की इमारतों की सफाई का काम शुरू कर दिया - किसी जुनून की वजह से नहीं, बल्कि इसलिए कि इससे उनके घर का खर्च चलता था।
जल्द ही, उनके करियर की महत्वाकांक्षाओं में बदलाव आया। उन्हें आतिथ्य सत्कार की तुलना में भवन रखरखाव में एक उज्ज्वल भविष्य दिखाई देने लगा। दोनों ने अथक परिश्रम किया, सप्ताह में अस्सी घंटे काम किया, कभी-कभी अपने छोटे बच्चों को सीने पर बांधकर, ग्राहकों की इमारतों के बाथरूम की टाइलों को ऐसे साफ किया जैसे वे उनकी अपनी हों।
तमाम उतार-चढ़ावों के बावजूद—और ऐसे कई उतार-चढ़ाव आए—फ्रेंको ने मुझसे कहा: “हमने हमेशा दृढ़ता बनाए रखी। हमने बाधाओं के आगे हार नहीं मानी। हम किसी भी कीमत पर खुद को असफल नहीं होने देने वाले थे।”
मैंने अरोरा और फ्रेंको से यह स्वीकार किया कि मेरे लिए यह कल्पना करना मुश्किल था कि बाथरूम साफ करना - या यहां तक कि बाथरूम साफ करने वाली एक बहु-करोड़ डॉलर की कंपनी बनाना - एक तरह का जुनून कैसे हो सकता है।
“यह सफाई के बारे में नहीं है,” ऑरोरा ने भावुक होकर कहा। “यह कुछ बनाने के बारे में है। यह हमारे ग्राहकों और उनकी समस्याओं को हल करने के बारे में है। और सबसे बढ़कर, यह उन अद्भुत लोगों के बारे में है जिन्हें हम काम पर रखते हैं—उनका दिल बहुत बड़ा है, और हम उनके प्रति बहुत बड़ी ज़िम्मेदारी महसूस करते हैं।”

स्टैनफोर्ड के विकासवादी मनोवैज्ञानिक बिल डेमन के अनुसार, इस प्रकार के आत्म-विश्राम दृष्टिकोण को जानबूझकर विकसित किया जा सकता है और किया जाना चाहिए। अपने प्रतिष्ठित करियर के पाँचवें दशक में, बिल इस बात का अध्ययन कर रहे हैं कि किशोर कैसे ऐसा जीवन जीना सीखते हैं जो व्यक्तिगत रूप से

संतोषजनक होने के साथ-साथ व्यापक समुदाय के लिए भी लाभकारी हो। वे कहते हैं कि उद्देश्य का अध्ययन करना ही उनका जुनून है।
बिल के शब्दों में, उद्देश्य इस प्रश्न का अंतिम उत्तर है कि "क्यों? आप यह क्यों कर रहे हैं?"
बिल ने उद्देश्य की उत्पत्ति के बारे में क्या सीखा है?
उन्होंने मुझसे कहा, “एक के बाद एक डेटा सेट में एक पैटर्न होता है। हर किसी के अंदर एक चिंगारी होती है। और यही उद्देश्य की शुरुआत होती है। वह चिंगारी ही वह चीज है जिसमें आपकी रुचि होती है।”
इसके बाद, आपको किसी ऐसे व्यक्ति को देखना चाहिए जो उद्देश्यपूर्ण हो। उद्देश्यपूर्ण आदर्श कोई पारिवारिक सदस्य, ऐतिहासिक व्यक्ति या राजनीतिक व्यक्ति हो सकता है। इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि वह कौन है, और यह भी मायने नहीं रखता कि वह उद्देश्य बच्चे के भविष्य के कार्यों से संबंधित है या नहीं। बिल ने समझाया, "महत्वपूर्ण यह है कि कोई व्यक्ति यह प्रदर्शित करे कि दूसरों के हित में कुछ हासिल करना संभव है।"
दरअसल, उन्हें एक भी ऐसा मामला याद नहीं है जिसमें किसी उद्देश्यपूर्ण आदर्श व्यक्ति को देखे बिना ही उद्देश्य का विकास हुआ हो। उन्होंने कहा, "आदर्श रूप से, बच्चे को यह देखने का मौका मिलता है कि उद्देश्यपूर्ण जीवन कितना कठिन होता है—इसमें कितनी निराशाएँ और बाधाएँ आती हैं—लेकिन अंततः यह कितना संतोषजनक भी हो सकता है।"
इसके बाद जो होता है, वह एक रहस्योद्घाटन है, जैसा कि बिल ने कहा। व्यक्ति को दुनिया में एक ऐसी समस्या का पता चलता है जिसका समाधान आवश्यक है। यह खोज कई तरीकों से हो सकती है। कभी-कभी व्यक्तिगत हानि या विपत्ति से। कभी- कभी दूसरों के सामने आने वाली हानि और विपत्ति के बारे में जानने से। लेकिन बिल ने तुरंत आगे कहा, "किसी को हमारी मदद की ज़रूरत है, यह देखना ही काफी नहीं है। उद्देश्य के लिए एक और बात का एहसास होना ज़रूरी है: 'मैं व्यक्तिगत रूप से बदलाव ला सकता हूँ।'" वे कहते हैं कि यही दृढ़ विश्वास, यही इरादा, इसीलिए ज़रूरी है कि हमने किसी आदर्श व्यक्ति को अपने जीवन में उद्देश्य को साकार करते हुए देखा हो। "आपको यह विश्वास करना होगा कि आपके प्रयास व्यर्थ नहीं जाएंगे।"

कैट कोल एक ऐसी शख्सियत हैं जिनके लिए उद्देश्य-प्रेरित दृढ़ता का एक आदर्श उदाहरण मौजूद था।
मेरी मुलाकात कैट से तब हुई जब वह सिनाबॉन बेकरी चेन की पैंतीस वर्षीय अध्यक्ष थीं। अगर आप उनकी कहानी को बिना ज्यादा सोचे-समझे सुनें, तो शायद आप इसे "गरीबी से अमीरी" कहेंगे, लेकिन अगर आप ध्यान से सुनें तो आपको एक अलग ही बात समझ आएगी: "गरीबी से जीवन के उद्देश्य की ओर।"
कैट जैक्सनविले, फ्लोरिडा में पली-बढ़ी। जब कैट नौ साल की थी, तब उसकी माँ, जो ने हिम्मत जुटाकर उसके शराबी पिता को छोड़ दिया। जो ने कैट और उसकी दो बहनों का भरण-पोषण करने के लिए तीन नौकरियाँ कीं, और फिर भी दूसरों की मदद करने के लिए समय निकाल लेती थी। “वह किसी के लिए बेकिंग करती, किसी के लिए कोई छोटा-मोटा काम करती—वह सहज रूप से दूसरों के लिए कुछ करने का हर छोटा अवसर देख लेती थी। वह जिनसे भी मिलती, चाहे वे सहकर्मी हों या समुदाय के लोग, उनके लिए परिवार बन जाते थे।”
कैट ने अपनी मां की कार्य नैतिकता और दूसरों की मदद करने की उनकी प्रबल इच्छा दोनों का अनुकरण किया।
कैट की प्रेरणा को समझने से पहले, आइए कॉर्पोरेट जगत में उनकी अप्रत्याशित सफलता पर एक नज़र डालते हैं। कैट के करियर की शुरुआत पंद्रह साल की उम्र में स्थानीय मॉल में कपड़े बेचने से हुई। अठारह साल की उम्र में, वह वेट्रेस का काम करने लायक हो गई थीं। उन्हें "हूटर्स गर्ल" के रूप में नौकरी मिल गई और एक साल बाद उन्हें ऑस्ट्रेलिया में पहला हूटर्स रेस्टोरेंट खोलने में मदद करने के लिए कहा गया। मेक्सिको सिटी, बहामास और फिर अर्जेंटीना में भी ऐसा ही हुआ। बाईस साल की उम्र तक, वह दस लोगों की एक टीम का नेतृत्व कर रही थीं। छब्बीस साल की उम्र तक, वह उपाध्यक्ष बन चुकी थीं। कार्यकारी टीम की सदस्य के रूप में, कैट ने हूटर्स फ्रैंचाइज़ी को अट्ठाईस देशों में चार सौ से अधिक स्थानों तक विस्तारित करने में मदद की। जब कंपनी को एक प्राइवेट इक्विटी फर्म ने खरीदा, तो बत्तीस साल की उम्र में कैट का रिकॉर्ड इतना प्रभावशाली था कि सिनाबॉन ने उन्हें अपना अध्यक्ष नियुक्त कर लिया। कैट के नेतृत्व में, सिनाबॉन की बिक्री एक दशक से भी अधिक समय में सबसे तेज़ी से बढ़ी और चार वर्षों के भीतर एक अरब डॉलर से अधिक हो गई।
अब आइए देखें कि कैट को क्या चीज़ प्रेरित करती है।

कैट के हूटर्स में वेट्रेस के तौर पर काम शुरू करने के शुरुआती दिनों में एक बार, रसोइये अपनी शिफ्ट के बीच में ही काम छोड़कर चले गए। उसने मुझे बड़ी सहजता से बताया, "तो मैं मैनेजर के साथ वापस गई और खाना बनाने में मदद की ताकि सभी टेबलों पर खाना परोसा जा सके।"
क्यों?
“सबसे पहले तो, मैं टिप से ही अपना गुजारा करती थी। उसी से मेरे बिलों का भुगतान होता था। अगर लोगों को खाना नहीं मिलता, तो वे बिल का भुगतान नहीं करते थे, और टिप तो बिल्कुल भी नहीं देते थे। दूसरा, मैं यह देखने के लिए बहुत उत्सुक थी कि क्या मैं यह कर सकती हूँ। और तीसरा, मैं दूसरों की मदद करना चाहती थी।”
सुझाव देना और जिज्ञासा जैसी भावनाएँ काफी हद तक स्व-केंद्रित होती हैं, लेकिन दूसरों की मदद करने की इच्छा, सचमुच, पर-केंद्रित होती है। यहाँ एक उदाहरण दिया गया है कि कैसे एक ही कार्य—इंतजार कर रहे सभी ग्राहकों के लिए खाना बनाने के लिए चूल्हे के पीछे जाना—से उस व्यक्ति और उसके आसपास के लोगों को लाभ हुआ।
देखते ही देखते, कैट रसोई के कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने लगी और बैक-ऑफिस के कामों में मदद करने लगी। “फिर एक दिन, बारटेंडर को जल्दी जाना पड़ा, और वही हाल फिर हुआ। एक और दिन, मैनेजर ने नौकरी छोड़ दी, और मैंने शिफ्ट संभालना सीख लिया। छह महीनों के भीतर, मैंने इमारत में हर तरह का काम किया। मैंने न केवल ये सारे काम किए, बल्कि मैं प्रशिक्षक भी बन गई और दूसरों को उन सभी भूमिकाओं को सिखाने लगी।”
संकट की घड़ी में आगे बढ़कर विशेष सहायता प्रदान करना, कंपनी में तरक्की पाने की सोची-समझी चाल नहीं थी। फिर भी, उस असाधारण प्रदर्शन के कारण ही अंतरराष्ट्रीय शाखाओं को खोलने में मदद करने का निमंत्रण मिला, जिससे अंततः कंपनी में कार्यकारी पद प्राप्त हुआ, और इसी तरह आगे भी अवसर बढ़ते गए।
संयोगवश नहीं, यह ठीक वैसा ही काम है जैसा उनकी मां, जो, करतीं। जो ने मुझसे कहा, "लोगों की मदद करना मेरा जुनून है। चाहे व्यापार में हो या उससे बाहर, अगर आपको किसी ऐसे व्यक्ति की ज़रूरत है जो आकर कुछ बनाए या किसी भी तरह से मदद करे, तो मैं वह व्यक्ति हूं जो आपके लिए मौजूद रहना चाहती है। मेरे लिए, मेरी जो भी सफलता मिली है, वह इसलिए है क्योंकि मुझे बांटना पसंद है।

मेरे अंदर कोई संकोच नहीं है—मेरे पास जो कुछ भी है, मैं आपको या किसी और को देने के लिए तैयार हूं।"
कैट अपनी इस विचारधारा का श्रेय अपनी मां को देती हैं, जिन्होंने उन्हें "कड़ी मेहनत करने और समाज को कुछ वापस देने" की सीख दी। और यह नैतिक मूल्य आज भी उनका मार्गदर्शन करता है।
धीरे-धीरे मुझे एहसास होने लगा कि मैं नए वातावरण में जाकर लोगों को यह एहसास दिलाने में माहिर हूँ कि वे अपनी क्षमता से कहीं अधिक कर सकते हैं। मुझे पता चल रहा था कि यही मेरी खासियत है। और मुझे यह समझ आने लगा कि अगर मैं लोगों—व्यक्तियों—की मदद कर सकता हूँ, तो मैं टीमों की भी मदद कर सकता हूँ। अगर मैं टीमों की मदद कर सकता हूँ, तो मैं कंपनियों की मदद कर सकता हूँ। अगर मैं कंपनियों की मदद कर सकता हूँ, तो मैं ब्रांडों की मदद कर सकता हूँ। अगर मैं ब्रांडों की मदद कर सकता हूँ, तो मैं समुदायों और देशों की मदद कर सकता हूँ।
कुछ समय पहले कैट ने अपने ब्लॉग पर "संभावनाओं को पहचानें और दूसरों को भी ऐसा करने में मदद करें" शीर्षक से एक निबंध लिखा था। कैट ने लिखा, "जब मैं लोगों के बीच होती हूँ, तो मेरा हृदय और आत्मा इस जागरूकता से भर उठते हैं कि मैं महानता की उपस्थिति में हूँ। शायद महानता अभी तक खोजी न गई हो, या अविकसित हो, लेकिन महानता की क्षमता या अस्तित्व तो है ही। आप कभी नहीं जानते कि कौन आगे चलकर अच्छे या महान कार्य करेगा या दुनिया का अगला महान प्रेरक बनेगा - इसलिए हर किसी के साथ ऐसा व्यवहार करें जैसे कि वह वही व्यक्ति हो।"

आपकी उम्र चाहे जो भी हो, जीवन में उद्देश्य की भावना विकसित करने की शुरुआत करने के लिए कभी भी देर नहीं होती। मेरे तीन सुझाव हैं, जो इस अध्याय में उल्लिखित उद्देश्य शोधकर्ताओं में से एक से लिए गए हैं। डेविड येगर सलाह देते हैं कि आप इस बात पर विचार करें कि आप जो काम पहले से कर रहे हैं, वह समाज में सकारात्मक योगदान कैसे दे सकता है।
कई दीर्घकालिक प्रयोगों में, डेविड येगर और उनके सहयोगी डेव पाउनेस्कु ने हाई स्कूल के छात्रों से पूछा, "दुनिया को बेहतर जगह कैसे बनाया जा सकता है?" और फिर उनसे कहा कि वे स्कूल में जो सीख रहे हैं, उससे इसका संबंध

स्थापित करें। इसके जवाब में, नौवीं कक्षा के एक छात्र ने लिखा, "मैं किसी प्रकार का आनुवंशिक शोधकर्ता बनना चाहता हूँ। मैं इस नौकरी का उपयोग फसलों को इस तरह से विकसित करके दुनिया को बेहतर बनाने में मदद करने के लिए करूँगा जिससे अधिक भोजन का उत्पादन हो सके..." एक अन्य छात्र ने कहा, "मुझे लगता है कि शिक्षा आपको अपने आसपास की दुनिया को समझने में सक्षम बनाती है... मैं पहले स्कूल जाए बिना किसी की मदद नहीं कर पाऊँगा।"
इस सरल अभ्यास को पूरा करने में एक कक्षा के समय से भी कम समय लगा, लेकिन इसने छात्रों की रुचि को काफी हद तक बढ़ा दिया। एक सामान्य अभ्यास की तुलना में, उद्देश्य पर चिंतन करने से छात्रों ने आगामी परीक्षा के लिए अध्ययन करने में लगने वाले समय को दोगुना कर दिया, मनोरंजक वीडियो देखने का विकल्प दिए जाने पर उबाऊ गणित की समस्याओं को हल करने में अधिक मेहनत की, और गणित और विज्ञान की कक्षाओं में बेहतर रिपोर्ट कार्ड ग्रेड प्राप्त किए।
एमी व्रेज़नेव्स्की सलाह देती हैं कि इस बारे में सोचें कि आप छोटे लेकिन सार्थक तरीकों से अपने वर्तमान काम में कैसे बदलाव कर सकते हैं ताकि यह आपके मूल मूल्यों से अधिक जुड़ाव स्थापित कर सके।
एमी इस विचार को "जॉब क्राफ्टिंग" कहती हैं, और यह एक ऐसा हस्तक्षेप है जिसका अध्ययन वह साथी मनोवैज्ञानिक जेन डटन, जस्टिन बर्ग और एडम ग्रांट के साथ कर रही हैं। यह कोई आशावादी या हर काम को स्वर्ग बनाने वाला विचार नहीं है। यह बस इतना है कि आपका पेशा चाहे जो भी हो, आप अपने काम के विवरण के भीतर रहकर उसमें बदलाव कर सकते हैं—अपने हितों और मूल्यों के अनुरूप काम जोड़ सकते हैं, कार्य सौंप सकते हैं और उसे अनुकूलित कर सकते हैं।
एमी और उनके सहयोगियों ने हाल ही में गूगल में इस विचार का परीक्षण किया। बिक्री, विपणन, वित्त, संचालन और लेखांकन जैसे विभागों में काम करने वाले कर्मचारियों को, जिनके पदों को देखते ही 'उद्देश्य' शब्द दिमाग में नहीं आता, यादृच्छिक रूप से एक कार्य-निर्माण कार्यशाला में शामिल किया गया। उन्होंने अपनी दैनिक दिनचर्या में बदलाव लाने के लिए अपने-अपने विचार प्रस्तुत किए, और प्रत्येक कर्मचारी ने अधिक सार्थक और आनंददायक कार्य के लिए एक व्यक्तिगत "मानचित्र" बनाया। छह सप्ताह बाद, प्रबंधकों और सहकर्मियों ने कार्यशाला में भाग लेने वाले कर्मचारियों को अधिक खुश और अधिक प्रभावी पाया।

अंत में, बिल डेमन प्रेरणा के लिए एक सार्थक आदर्श की तलाश करने की सलाह देते हैं। वे चाहते हैं कि आप उनके साक्षात्कार अनुसंधान में उपयोग किए गए कुछ प्रश्नों का लिखित उत्तर दें, जिनमें शामिल हैं, "पंद्रह साल बाद खुद की कल्पना कीजिए। आपको क्या लगता है कि उस समय आपके लिए सबसे महत्वपूर्ण क्या होगा?" और "क्या आप किसी ऐसे व्यक्ति के बारे में सोच सकते हैं जिसका जीवन आपको एक बेहतर इंसान बनने के लिए प्रेरित करता है? कौन? क्यों?"
जब मैंने बिल के बताए अभ्यास को किया, तो मुझे एहसास हुआ कि मेरे जीवन में, दूसरों पर केंद्रित उद्देश्य की सुंदरता को सबसे अधिक दिखाने वाली मेरी माँ हैं। बिना किसी अतिशयोक्ति के, वह अब तक की सबसे दयालु इंसान हैं जिनसे मैं मिली हूँ।
बचपन में, मैं माँ के उदार स्वभाव की हमेशा कद्र नहीं करता था। मुझे उन अजनबियों से चिढ़ होती थी जो हर थैंक्सगिविंग पर हमारे साथ खाना खाते थे— न केवल चीन से आए दूर के रिश्तेदार, बल्कि उनके रूममेट और उनके दोस्त भी। नवंबर के महीने में जो भी बेघर होता था और मेरी माँ से मिल जाता था, उसका हमारे घर में गर्मजोशी से स्वागत किया जाता था।
एक साल, माँ ने मेरे जन्मदिन के तोहफे, उन्हें खोलने के एक महीने बाद ही बाँट दिए, और दूसरे साल, उन्होंने मेरी बहन के सारे खिलौनों का संग्रह बाँट दिया। हम सबने खूब हंगामा किया, रोए और उन पर आरोप लगाया कि वे हमसे प्यार नहीं करतीं। हमारी प्रतिक्रिया देखकर माँ ने सचमुच हैरानी जताते हुए कहा, “लेकिन ऐसे बच्चे भी हैं जिन्हें इनकी ज़्यादा ज़रूरत है। तुम्हारे पास तो बहुत कुछ है। उनके पास तो बहुत कम है।”
जब मैंने अपने पिता को बताया कि मैं मेडिकल स्कूल के लिए MCAT परीक्षा नहीं दूंगी और इसके बजाय समरब्रिज कार्यक्रम बनाने में अपना पूरा समय दूंगी, तो वे बहुत क्रोधित हुए। “तुम्हें गरीब बच्चों की इतनी चिंता क्यों है? वे तुम्हारे परिवार के सदस्य नहीं हैं! तुम उन्हें जानती भी नहीं हो!” अब मुझे समझ में आ रहा है कि ऐसा क्यों था। मैंने जीवन भर देखा था कि एक व्यक्ति—मेरी माँ—कई लोगों की मदद करने के लिए क्या कर सकती है। मैंने उद्देश्य की शक्ति को महसूस किया था।

अध्याय 9

आशा
जापान में एक पुरानी कहावत है: सात बार गिरो, आठ बार उठो। अगर मैं कभी टैटू बनवाऊं, तो मैं इन चार सरल शब्दों को हमेशा के लिए अपने शरीर पर गुदवा लूंगा।
आशा क्या है?
एक प्रकार की आशा यह अपेक्षा है कि कल आज से बेहतर होगा। यह वह आशा है जो हमें बेहतर मौसम या सुगम भविष्य की कामना करने के लिए प्रेरित करती है। इसमें जिम्मेदारी का कोई बोझ नहीं होता। सब कुछ बेहतर करने का दायित्व ब्रह्मांड पर होता है।
दृढ़ संकल्प एक अलग तरह की उम्मीद पर आधारित होता है। यह इस अपेक्षा पर टिका होता है कि हमारे अपने प्रयास हमारे भविष्य को बेहतर बना सकते हैं। "मुझे लगता है कि कल बेहतर होगा" और "मैं कल को बेहतर बनाने का संकल्प लेता हूँ" में दो अंतर हैं। दृढ़ संकल्प वाले लोगों की उम्मीद का भाग्य से कोई लेना-देना नहीं होता, बल्कि यह पूरी तरह से फिर से उठने की भावना पर आधारित होती है।

कॉलेज के पहले वर्ष के वसंत सेमेस्टर में, मैंने न्यूरोबायोलॉजी में दाखिला लिया।
मैं हर क्लास में समय से पहले पहुँचकर पहली पंक्ति में बैठ जाता था, जहाँ मैं हर समीकरण और आरेख को अपनी नोटबुक में कॉपी कर लेता था। लेक्चर के अलावा, मैं सभी निर्धारित पठन सामग्री और आवश्यक प्रश्न हल करता था। पहले क्विज़ से पहले, मैं कुछ क्षेत्रों में थोड़ा घबराया हुआ था—यह एक कठिन पाठ्यक्रम था, और हाई स्कूल में मेरी जीव विज्ञान की पढ़ाई में बहुत सुधार की आवश्यकता थी—लेकिन कुल मिलाकर मैं काफी आत्मविश्वासी महसूस कर रहा था।
क्विज़ की शुरुआत तो ठीक रही, लेकिन जल्दी ही मुश्किल होती चली गई। मैं घबराने लगी और बार-बार सोचने लगी: मैं इसे पूरा नहीं कर पाऊँगी! मुझे कुछ समझ नहीं आ रहा! मैं फेल हो जाऊँगी! ज़ाहिर है, यह मेरी एक मनगढ़ंत

भविष्यवाणी थी। जैसे-जैसे मेरे दिमाग में ये दिल दहला देने वाले विचार बढ़ते गए, वैसे-वैसे मेरी एकाग्रता कम होती गई। आखिरी सवाल पढ़ने से पहले ही समय खत्म हो गया।
कुछ दिनों बाद, प्रोफेसर ने मुझे क्विज़ लौटा दी। मैं हताशा से अपने निराशाजनक अंक को देखने लगा और थोड़ी देर बाद अपने नियुक्त सहायक शिक्षक के कार्यालय में चला गया। उन्होंने सलाह दी, “तुम्हें इस कोर्स को छोड़ने पर गंभीरता से विचार करना चाहिए। तुम अभी प्रथम वर्ष के छात्र हो। तुम्हारे पास अभी तीन साल और हैं। तुम बाद में कभी भी यह कोर्स ले सकते हो।”
मैंने जवाब दिया, "मैंने हाई स्कूल में एपी बायो पढ़ा था।"
"आपने कैसा किया?"
“मुझे ए ग्रेड मिला, लेकिन मेरे शिक्षक ने हमें ज्यादा कुछ नहीं पढ़ाया, शायद इसीलिए मैंने असल एपी परीक्षा नहीं दी।” इससे उनका यह अनुमान पुख्ता हो गया कि मुझे यह कोर्स छोड़ देना चाहिए।
लगभग वही स्थिति मध्यावधि परीक्षा में भी दोहराई गई, जिसके लिए मैंने जी- तोड़ पढ़ाई की थी, और जिसके बाद मैं एक बार फिर शिक्षण सहायक के कार्यालय में पहुँच गया। इस बार उनका लहजा ज़्यादा गंभीर था। “आप नहीं चाहते कि आपकी मार्कशीट में अनुत्तीर्ण ग्रेड आए। कोर्स से नाम वापस लेने में अभी देर नहीं हुई है। अगर आप नाम वापस लेते हैं, तो आपके जीपीए में इसका कोई असर नहीं पड़ेगा।”
मैंने उन्हें समय देने के लिए धन्यवाद दिया और दरवाज़ा बंद कर लिया। गलियारे में पहुँचकर मैं खुद हैरान रह गई कि मैं रोई नहीं। इसके बजाय, मैंने स्थिति पर गौर किया: दो बार फेल होना और सेमेस्टर खत्म होने से पहले सिर्फ़ एक और परीक्षा - फाइनल - बाकी थी। मुझे एहसास हुआ कि मुझे कम स्तर के कोर्स से शुरुआत करनी चाहिए थी, और अब, सेमेस्टर के आधे से ज़्यादा समय बीत जाने के बाद, यह साफ़ था कि मेरी ज़ोरदार पढ़ाई काफ़ी नहीं साबित हो रही थी। अगर मैं वहीं रहती, तो शायद मैं फाइनल में फेल हो जाती और मेरी मार्कशीट में F ग्रेड आ जाता। अगर मैं कोर्स छोड़ देती, तो मेरा नुकसान कम हो जाता।

मैंने मुट्ठी कस ली, जबड़े भींच लिए और सीधे रजिस्ट्रार के कार्यालय की ओर चल पड़ा। उसी क्षण मैंने न्यूरोबायोलॉजी में अपना नामांकन जारी रखने और वास्तव में इसी विषय में मेजर करने का निश्चय कर लिया था।
उस निर्णायक दिन को याद करते हुए, मुझे लगता है कि मैं बुरी तरह हार गया था — या यूँ कहूँ कि मैं अपने ही पैरों पर लड़खड़ाकर मुँह के बल गिर पड़ा था। खैर, वह एक ऐसा क्षण था जब मैं वहीं पड़ा रह सकता था। मैं खुद से कह सकता था: मैं बेवकूफ हूँ! मैं जो भी करता हूँ, वह काफी अच्छा नहीं होता! और मैं क्लास छोड़ भी सकता था।
इसके बजाय, मेरे मन में आशा भरी दृढ़ता थी: मैं हार नहीं मानूंगा! मैं इसका हल निकाल लूंगा!
सेमेस्टर के बाकी बचे समय में, मैंने न केवल और अधिक मेहनत की, बल्कि मैंने वो सब कुछ आजमाया जो मैंने पहले कभी नहीं किया था। मैं हर टीचिंग असिस्टेंट के ऑफिस आवर में गया। मैंने अतिरिक्त काम मांगा। मैंने समय सीमा के दबाव में सबसे कठिन प्रश्नों को हल करने का अभ्यास किया—उन परिस्थितियों का अनुकरण किया जिनमें मुझे त्रुटिहीन प्रदर्शन करना था। मुझे पता था कि परीक्षा के समय मेरी घबराहट एक समस्या होगी, इसलिए मैंने उस स्तर की महारत हासिल करने का संकल्प लिया जहाँ मुझे किसी भी चीज़ से आश्चर्य न हो। जब अंतिम परीक्षा का समय आया, तो मुझे ऐसा लगा जैसे मैंने इसे खुद ही लिखा हो।
मैंने फाइनल परीक्षा में शानदार प्रदर्शन किया। इस कोर्स में मेरा कुल ग्रेड बी था—चार साल में मुझे मिला सबसे कम ग्रेड, लेकिन अंततः यही वह ग्रेड था जिसने मुझे सबसे ज्यादा गर्व महसूस कराया।

जब मैं अपनी न्यूरोबायोलॉजी की कक्षा में संघर्ष कर रहा था, तब मुझे जरा भी अंदाजा नहीं था कि मैं एक प्रसिद्ध मनोविज्ञान प्रयोग की परिस्थितियों को फिर से बना रहा था।
चलिए, सन् 1964 में चलते हैं। मनोविज्ञान के प्रथम वर्ष के दो डॉक्टरेट छात्र, मार्टी सेलिगमैन और स्टीव मायर, एक खिड़कीविहीन प्रयोगशाला में पिंजरे में बंद एक कुत्ते को उसके पिछले पंजों पर बिजली के झटके लगते हुए देख रहे थे। झटके बेतरतीब ढंग से और बिना किसी चेतावनी के दिए जा रहे थे।

अगर कुत्ता कुछ नहीं करता, तो झटका पाँच सेकंड तक रहता है, लेकिन अगर कुत्ता पिंजरे के सामने लगे पैनल पर अपनी नाक रगड़ता है, तो झटका जल्दी खत्म हो जाता है। एक अलग पिंजरे में, एक और कुत्ते को ठीक उसी अंतराल पर वही झटके दिए जा रहे थे, लेकिन वहाँ कोई पैनल नहीं था जिसे दबाया जा सके। दूसरे शब्दों में, दोनों कुत्तों को ठीक एक ही मात्रा में और ठीक एक ही समय पर झटके लग रहे थे, लेकिन केवल पहला कुत्ता ही यह नियंत्रित कर रहा था कि प्रत्येक झटका कितने समय तक चलेगा। चौंसठ झटके लगने के बाद, दोनों कुत्तों को उनके अपने पिंजरों में वापस भेज दिया गया, और इसी प्रक्रिया के लिए नए कुत्तों को लाया गया।
अगले दिन, एक-एक करके, सभी कुत्तों को शटल बॉक्स नामक एक अलग पिंजरे में रखा जाता है। बीच में एक नीची दीवार होती है, जो इतनी ही ऊँची होती है कि कुत्ते कोशिश करने पर उसे फांद सकते हैं। एक तेज़ आवाज़ बजती है, जो आने वाले झटके का संकेत देती है, और यह झटका शटल बॉक्स के उस हिस्से के फर्श से आता है जहाँ कुत्ता खड़ा होता है। लगभग सभी कुत्ते, जिन्होंने पिछले दिन झटकों पर नियंत्रण रखा था, दीवार को फांदना सीख जाते हैं। वे आवाज़ सुनते हैं और सुरक्षा के लिए दीवार के ऊपर से कूद जाते हैं। इसके विपरीत, दो- तिहाई कुत्ते, जिन्होंने पिछले दिन झटकों पर नियंत्रण नहीं रखा था, बस लेटे रहते हैं और धीरे-धीरे कराहते हुए, निष्क्रिय रूप से सजा के रुकने का इंतजार करते हैं।
इस महत्वपूर्ण प्रयोग ने पहली बार यह साबित किया कि निराशा का कारण पीड़ा नहीं है, बल्कि वह पीड़ा है जिसे आप नियंत्रित नहीं कर सकते।
जिस विषय में मैं असफल हो रहा था, उसमें मेजर करने का निर्णय लेने के कई वर्षों बाद, मैं मार्टी के कार्यालय से कुछ ही दूरी पर स्थित एक स्नातकोत्तर छात्र के कमरे में बैठा था और सीखी हुई लाचारी पर किए गए इस प्रयोग के बारे में पढ़ रहा था। मुझे तुरंत अपने पहले के अनुभव से समानताएं दिखाई दीं। न्यूरोबायोलॉजी की पहली परीक्षा ने मुझे अप्रत्याशित पीड़ा दी। मैंने अपनी स्थिति सुधारने के लिए संघर्ष किया, लेकिन जब मध्यावधि परीक्षा आई, तो मुझे फिर से झटका लगा। बाकी का सेमेस्टर बस ऐसे ही बीत गया। क्या मैं अपने पहले के अनुभव से यह निष्कर्ष निकाल सकता था कि मैं अपनी स्थिति को बदलने में असमर्थ था? आखिरकार, मेरे तात्कालिक

अनुभव से यही संकेत मिलता था कि दो विनाशकारी परिणामों के बाद तीसरा भी आएगा।
या क्या मैं उन कुछ कुत्तों की तरह होऊँगा, जिन्होंने असहनीय दर्द की हालिया यादों के बावजूद उम्मीद नहीं छोड़ी? क्या मैं अपने पिछले कष्टों को उन विशेष गलतियों का परिणाम मानूँगा जिन्हें मैं भविष्य में टाल सकता हूँ? क्या मैं अपना ध्यान हाल के अतीत से आगे बढ़ाकर उन कई मौकों को याद करूँगा जब मैंने असफलता को दरकिनार कर अंततः सफलता प्राप्त की?
जैसा कि पता चला, मैंने मार्टी और स्टीव के अध्ययन में शामिल उन एक तिहाई कुत्तों की तरह ही व्यवहार किया जिन्होंने हार नहीं मानी। मैं फिर से उठा और लड़ता रहा।

1964 के उस प्रयोग के बाद के दशक में, अतिरिक्त प्रयोगों से पता चला कि अनियंत्रित पीड़ा विश्वसनीय रूप से नैदानिक अवसाद के लक्षण पैदा करती है, जिसमें भूख और शारीरिक गतिविधि में परिवर्तन, नींद की समस्या और एकाग्रता में कमी शामिल है।
जब मार्टी और स्टीव ने पहली बार यह प्रस्ताव रखा कि जानवर और इंसान यह सीख सकते हैं कि वे असहाय हैं, तो उनके इस सिद्धांत को साथी शोधकर्ताओं ने पूरी तरह से बेतुका माना। उस समय किसी ने भी इस संभावना को गंभीरता से नहीं लिया कि कुत्तों के मन में विचार आ सकते हैं जो उनके व्यवहार को प्रभावित करते हैं। वास्तव में, कुछ ही मनोवैज्ञानिकों ने इस संभावना पर विचार किया कि मनुष्यों के मन में भी ऐसे विचार होते हैं जो उनके व्यवहार को प्रभावित करते हैं। इसके बजाय, आम धारणा यही थी कि सभी जीवित प्राणी दंड और पुरस्कार पर यांत्रिक रूप से प्रतिक्रिया करते हैं।
जब ढेरों आंकड़े जमा हो गए और हर संभव वैकल्पिक व्याख्या को खारिज कर दिया गया, तो अंततः वैज्ञानिक समुदाय आश्वस्त हो गया।
प्रयोगशाला में अनियंत्रित तनाव के विनाशकारी परिणामों का गहन अध्ययन करने के बाद, मार्टी की रुचि इस समस्या के समाधान के तरीकों में बढ़ती गई। उन्होंने नैदानिक मनोवैज्ञानिक के रूप में पुनः प्रशिक्षण लेने का निर्णय लिया। बुद्धिमानी से, उन्होंने मनोचिकित्सक और अवसाद के मूल

कारणों और व्यावहारिक उपचारों को समझने में अग्रणी रहे आरोन बेक के मार्गदर्शन में प्रशिक्षण लेने का चुनाव किया।
इसके बाद, सीखी हुई लाचारी के दूसरे पहलू का गहन अध्ययन किया गया, जिसे मार्टी ने बाद में सीखी हुई आशावादिता का नाम दिया। मार्टी के नए काम की नींव रखने वाली महत्वपूर्ण अंतर्दृष्टि शुरू से ही मौजूद थी: जिन कुत्तों को असहनीय आघात लगा था, उनमें से दो-तिहाई ने बाद में खुद की मदद करने की कोशिश करना छोड़ दिया, जबकि लगभग एक-तिहाई कुत्ते दृढ़ रहे। अपने पहले के आघात के बावजूद, वे दर्द से राहत पाने के लिए उपाय करते रहे।
उन्हीं जुझारू कुत्तों की वजह से मार्टी ने लोगों में विपरीत परिस्थितियों में हार न मानने की प्रवृत्ति का अध्ययन करना शुरू किया। मार्टी को जल्द ही पता चला कि आशावादियों को भी निराशावादियों की तरह ही बुरी घटनाओं का सामना करना पड़ सकता है। उनमें अंतर उनकी व्याख्याओं में है: आशावादी आमतौर पर अपनी पीड़ा के अस्थायी और विशिष्ट कारणों की तलाश करते हैं, जबकि निराशावादी स्थायी और व्यापक कारणों को दोषी मानते हैं। यहां एक उदाहरण दिया गया है जो मार्टी और उनके छात्रों द्वारा आशावादियों और निराशावादियों में अंतर करने के लिए विकसित किए गए परीक्षण से लिया गया है: कल्पना कीजिए: आप वह सारा काम पूरा नहीं कर पा रहे हैं जिसकी दूसरों को आपसे अपेक्षा है। अब इस घटना के एक प्रमुख कारण की कल्पना कीजिए। आपके मन में सबसे पहले क्या आता है? उस काल्पनिक परिदृश्य को पढ़ने के बाद, आप अपनी प्रतिक्रिया लिखिए, और फिर, जब आपको और परिदृश्य दिए जाएंगे, तो आपकी प्रतिक्रियाओं को इस आधार पर मूल्यांकित किया जाएगा कि वे कितनी अस्थायी (स्थायी के विपरीत) और कितनी विशिष्ट (व्यापक के विपरीत) हैं।
अगर आप निराशावादी हैं, तो आप कह सकते हैं, मैं सब कुछ बिगाड़ देता हूँ। या: मैं एक हारा हुआ इंसान हूँ। ये सभी स्पष्टीकरण स्थायी हैं; इन्हें बदलने के लिए आप कुछ खास नहीं कर सकते। ये व्यापक भी हैं; इनका असर न सिर्फ आपके काम पर पड़ता है, बल्कि जीवन की कई स्थितियों पर भी पड़ता है। विपत्ति के स्थायी और व्यापक स्पष्टीकरण छोटी-मोटी समस्याओं को बड़ी आपदाओं में बदल देते हैं। इनसे हार मान लेना तर्कसंगत लगने लगता है। दूसरी ओर, अगर आप आशावादी हैं, तो आप कह सकते हैं, मैंने अपने समय का सही प्रबंधन नहीं किया। या: ध्यान भटकने के कारण मैंने कुशलता से काम नहीं किया। ये सभी

स्पष्टीकरण अस्थायी और विशिष्ट हैं; इनकी "सुधारने की क्षमता" आपको इन्हें समस्या मानकर दूर करने के लिए प्रेरित करती है।
इस परीक्षण का उपयोग करते हुए, मार्टी ने पुष्टि की कि आशावादियों की तुलना में निराशावादियों में अवसाद और चिंता से पीड़ित होने की संभावना अधिक होती है। इसके अलावा, आशावादी उन क्षेत्रों में बेहतर प्रदर्शन करते हैं जो सीधे मानसिक स्वास्थ्य से संबंधित नहीं हैं। उदाहरण के लिए, आशावादी स्नातक छात्र उच्च अंक प्राप्त करते हैं और उनके स्कूल छोड़ने की संभावना कम होती है। आशावादी युवा वयस्क मध्य आयु तक स्वस्थ रहते हैं और अंततः निराशावादियों की तुलना में अधिक समय तक जीवित रहते हैं। आशावादी अपने वैवाहिक जीवन से अधिक संतुष्ट होते हैं। मेटलाइफ बीमा एजेंटों के एक साल के फील्ड अध्ययन में पाया गया कि आशावादियों के अपनी नौकरी में बने रहने की संभावना निराशावादी सहकर्मियों की तुलना में दोगुनी होती है और वे लगभग 25 प्रतिशत अधिक बीमा बेचते हैं। इसी तरह, दूरसंचार, रियल एस्टेट, कार्यालय उत्पाद, कार बिक्री, बैंकिंग और अन्य उद्योगों में विक्रेताओं के अध्ययनों से पता चला है कि आशावादी निराशावादियों की तुलना में 20 से 40 प्रतिशत अधिक बीमा बेचते हैं।
एक अध्ययन में, कई कुलीन तैराकों ने, जिनमें से अनेक अमेरिकी ओलंपिक ट्रायल्स के लिए प्रशिक्षण ले रहे थे, मार्टी का आशावाद परीक्षण दिया। इसके बाद, कोचों ने प्रत्येक तैराक को उसके सर्वश्रेष्ठ स्पर्धा में तैरने के लिए कहा और फिर जानबूझकर प्रत्येक तैराक को बताया कि उसने वास्तव में जितनी गति से तैरा है, उससे थोड़ा धीमा तैरा है। जब उन्हें अपनी स्पर्धा को दोहराने का अवसर दिया गया, तो आशावादियों ने कम से कम अपने पहले प्रयास के बराबर प्रदर्शन किया, लेकिन निराशावादियों का प्रदर्शन काफी खराब रहा।
दृढ़ संकल्प वाले लोग असफलताओं के बारे में कैसे सोचते हैं? मैंने पाया है कि वे ज्यादातर घटनाओं को आशावादी दृष्टिकोण से देखते हैं। पत्रकार हेस्टर लेसी को भी असाधारण रूप से रचनात्मक लोगों के साथ अपने साक्षात्कारों में यही बात देखने को मिली। वह उनमें से प्रत्येक से पूछती हैं, "आपकी सबसे बड़ी निराशा क्या रही है?" चाहे वे कलाकार हों, उद्यमी हों या सामुदायिक कार्यकर्ता हों, उनका जवाब लगभग एक जैसा होता है। "मैं वास्तव में निराशा के बारे में नहीं सोचती। मैं यह मानती हूँ कि जो कुछ भी

होता है, उससे मैं कुछ सीख सकती हूँ। मैं सोचती हूँ, 'ठीक है, यह उतना अच्छा नहीं रहा, लेकिन मुझे लगता है कि मैं आगे बढ़ती रहूँगी।' "

जिस समय मार्टी सेलिगमैन ने प्रयोगशाला अनुसंधान से दो साल का विराम लिया, उसी समय उनके नए गुरु आरोन बेक फ्रायडियन मनोविश्लेषण में अपने स्वयं के प्रशिक्षण पर सवाल उठा रहे थे। उस समय के अधिकांश मनोचिकित्सकों की तरह, बेक को भी यह सिखाया गया था कि सभी प्रकार की मानसिक बीमारियाँ बचपन के अचेतन संघर्षों में निहित होती हैं।
बेक असहमत थे। उन्होंने यह सुझाव देने का साहस दिखाया कि एक मनोचिकित्सक वास्तव में रोगियों से सीधे उनकी परेशानियों के बारे में बात कर सकता है, और रोगियों के विचार—उनकी आत्म-बातचीत—चिकित्सा का लक्ष्य हो सकते हैं। बेक के नए दृष्टिकोण की मूलभूत अंतर्दृष्टि यह थी कि एक ही वस्तुनिष्ठ घटना—नौकरी खोना, सहकर्मी से बहस करना, किसी मित्र को फोन करना भूल जाना— के बहुत अलग-अलग व्यक्तिपरक अर्थ निकल सकते हैं। और ये अर्थ—स्वयं वस्तुनिष्ठ घटनाओं के बजाय—ही हमारी भावनाओं और हमारे व्यवहार को जन्म देते हैं।
संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सा—जिसका उद्देश्य रोगियों को अधिक वस्तुनिष्ठ रूप से सोचने और स्वस्थ तरीके से व्यवहार करने में मदद करके अवसाद और अन्य मनोवैज्ञानिक विकारों का उपचार करना है—ने दिखाया है कि बचपन में चाहे कितनी भी पीड़ाएँ क्यों न झेलनी पड़ी हों, हम आम तौर पर अपने नकारात्मक आत्म-संवाद को देखना और अपने अनुपयुक्त व्यवहारों को बदलना सीख सकते हैं। किसी भी अन्य कौशल की तरह, हम अपने साथ घटित होने वाली घटनाओं की व्याख्या करने और एक आशावादी की तरह प्रतिक्रिया करने का अभ्यास कर सकते हैं। संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सा अब अवसाद के लिए व्यापक रूप से प्रचलित मनोचिकित्सा पद्धति है, और अवसादरोधी दवाओं की तुलना में इसके प्रभाव अधिक समय तक बने रहते हैं।

इसी सर्वेक्षण में हमने एक और चीज़ मापी: खुशी। क्यों? एक तो, वैज्ञानिक प्रमाणों का एक छोटा लेकिन बढ़ता हुआ समूह यह दर्शाता है कि खुशी केवल काम में अच्छा प्रदर्शन करने का परिणाम नहीं है, बल्कि यह एक महत्वपूर्ण कारण भी हो सकती है। साथ ही, हम यह जानने के लिए उत्सुक थे कि सबसे दृढ़ निश्चयी शिक्षक कितने खुश थे। क्या एकाग्रचित्त जुनून और दृढ़ता की कोई कीमत चुकानी पड़ती है? या क्या कोई दृढ़ निश्चयी होने के साथ-साथ खुश भी रह सकता है?
एक साल बाद, जब टीच फॉर अमेरिका ने छात्रों की शैक्षणिक प्रगति के आधार पर प्रत्येक शिक्षक के लिए प्रभावशीलता रेटिंग संकलित की, तो हमने अपने डेटा का विश्लेषण किया। जैसा कि हमने अनुमान लगाया था, आशावादी शिक्षक अधिक दृढ़ और खुश थे, और दृढ़ता और खुशी ने ही यह स्पष्ट किया कि आशावादी शिक्षकों ने अपने छात्रों को पूरे स्कूल वर्ष में अधिक उपलब्धि हासिल करने में क्यों सफल बनाया।
कुछ देर इन नतीजों को देखने के बाद, मुझे कक्षा में पढ़ाने के अपने अनुभव याद आने लगे। मुझे वे कई दोपहरें याद आईं जब मैं झुंझलाहट और थकान से चूर होकर घर लौटी थी। मुझे अपनी क्षमताओं के बारे में खुद से की गई बुरी-बुरी बातों से जूझना याद आया—हे भगवान, मैं सच में एक बेवकूफ हूँ!—और अपने नन्हे विद्यार्थियों के बारे में भी—उसने फिर से गलती कर दी? वह इसे कभी नहीं सीख पाएगी! और मुझे वे सुबहें याद आईं जब मैं उठी और आखिरकार यह तय किया कि एक और तरकीब आजमाने लायक है: शायद अगर मैं एक हर्शे बार लाऊं और उसे टुकड़ों में काटूं, तो उन्हें भिन्नों का मतलब समझ आ जाएगा। शायद अगर मैं सभी विद्यार्थियों से सोमवार को अपने लॉकर साफ करवाऊं, तो उन्हें अपने लॉकर साफ रखने की आदत पड़ जाएगी।
युवा शिक्षकों पर किए गए इस अध्ययन के आंकड़े, वेंडी कॉप की अंतर्दृष्टि, दृढ़ संकल्प के आदर्शों के साथ साक्षात्कार और पचास वर्षों के मनोवैज्ञानिक शोध, सभी एक ही व्यावहारिक निष्कर्ष की ओर इशारा करते हैं: जब आप अपनी स्थिति को बेहतर बनाने के तरीकों की खोज जारी रखते हैं, तो आपको उन्हें पाने की संभावना रहती है। जब आप यह मानकर खोज बंद कर देते हैं कि वे नहीं मिल सकते, तो आप यह सुनिश्चित कर देते हैं कि वे कभी नहीं मिलेंगे।

या जैसा कि हेनरी फोर्ड के अक्सर कहे जाने वाले कथन में कहा जाता है, "चाहे आप सोचते हों कि आप कर सकते हैं, या सोचते हों कि आप नहीं कर सकते - आप सही हैं।"

जिस समय मार्टी सेलिगमैन और स्टीव मेयर निराशा को नियंत्रण की कमी से जोड़ रहे थे, उसी समय कैरोल ड्वेक नाम की एक युवा मनोविज्ञान की छात्रा कॉलेज में पढ़ाई कर रही थी। कैरोल हमेशा से इस बात से उत्सुक रहती थी कि कुछ लोग दृढ़ रहते हैं जबकि समान परिस्थितियों में भी दूसरे हार मान लेते हैं। स्नातक होने के तुरंत बाद, उसने मनोविज्ञान में डॉक्टरेट कार्यक्रम में दाखिला लिया और इसी प्रश्न का अध्ययन करने लगी।
मार्टी और स्टीव के काम का युवा कैरोल पर गहरा प्रभाव पड़ा। वह उनके निष्कर्षों पर विश्वास तो करती थी, लेकिन संतुष्ट नहीं थी। बेशक, अपनी पीड़ा का कारण अपने नियंत्रण से परे मानना निराशाजनक था, लेकिन ये कारण आते कहाँ से थे? उसने पूछा, आखिर एक व्यक्ति आशावादी और दूसरा निराशावादी क्यों बन जाता है?
कैरोल के शुरुआती अध्ययनों में से एक में, उन्होंने माध्यमिक विद्यालयों के साथ मिलकर उन लड़कों और लड़कियों की पहचान की, जो अपने शिक्षकों, प्रधानाचार्य और मनोवैज्ञानिक की सर्वसम्मति से, असफलता का सामना करने पर विशेष रूप से "असहाय" महसूस करते थे। उनका अनुमान था कि ये बच्चे मानते थे कि बौद्धिक क्षमता की कमी गलतियों का कारण बनती है, न कि प्रयास की कमी। दूसरे शब्दों में, उन्हें संदेह था कि इन बच्चों के निराशावादी होने का कारण केवल लगातार असफलताएँ ही नहीं थीं, बल्कि सफलता और सीखने के बारे में उनकी मूलभूत मान्यताएँ भी थीं।
अपने विचार को परखने के लिए, कैरल ने बच्चों को दो समूहों में बाँटा। आधे बच्चों को केवल सफलता पर आधारित कार्यक्रम में रखा गया। कई हफ़्तों तक, उन्होंने गणित के सवाल हल किए और हर सत्र के अंत में, चाहे उन्होंने कितने भी सवाल पूरे किए हों, उन्हें अच्छा प्रदर्शन करने के लिए प्रशंसा मिली। कैरल के अध्ययन में शामिल दूसरे आधे बच्चों को एक ऐसे कार्यक्रम में रखा गया जिसमें उन्हें यह सिखाया गया कि उन्हें गणित के सवालों को सही ढंग से समझना चाहिए। इन बच्चों ने भी गणित के सवाल हल किए, लेकिन उन्हें कभी-कभी

बताया गया कि उन्होंने उस सत्र में पर्याप्त सवाल हल नहीं किए हैं और सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि उन्हें "और ज़्यादा मेहनत करनी चाहिए थी।"
इसके बाद, सभी बच्चों को आसान और बहुत कठिन समस्याओं का मिश्रण दिया गया। कैरोल का तर्क था कि यदि पिछली असफलताएँ ही लाचारी का मूल कारण हैं, तो केवल सफलता पर आधारित कार्यक्रम ही प्रेरणा को बढ़ावा देगा। दूसरी ओर, यदि वास्तविक समस्या यह है कि बच्चे अपनी असफलताओं की व्याख्या कैसे करते हैं, तो दोषारोपण पुनर्प्रशिक्षण कार्यक्रम अधिक प्रभावी होगा।
कैरल ने पाया कि केवल सफलता वाले कार्यक्रम में शामिल बच्चे, प्रशिक्षण से पहले की तरह ही, बहुत कठिन समस्याओं का सामना करने के बाद आसानी से हार मान लेते थे। इसके बिल्कुल विपरीत, एट्रीब्यूशन रिट्रेनिंग कार्यक्रम में शामिल बच्चों ने कठिनाई का सामना करने के बाद और भी अधिक प्रयास किया। ऐसा लगता है मानो उन्होंने असफलता को अपनी सफलता की क्षमता की कमी की पुष्टि के बजाय और अधिक प्रयास करने के संकेत के रूप में समझना सीख लिया था।

अगले चार दशकों में, कैरोल ने और गहराई से पड़ताल की।
उन्हें जल्द ही पता चला कि हर उम्र के लोग अपने मन में दुनिया के कामकाज के बारे में निजी सिद्धांत रखते हैं। ये दृष्टिकोण सचेत होते हैं, क्योंकि अगर कैरोल आपसे इनके बारे में सवाल पूछे, तो आपके पास तुरंत जवाब होगा। लेकिन जिस तरह संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सक के पास जाकर आप अपने विचारों पर काम करते हैं, उसी तरह इनके बारे में भी आपको तब तक पता नहीं चलता जब तक आपसे पूछा न जाए।
यहां चार कथन दिए गए हैं जिनका उपयोग कैरोल किसी व्यक्ति के बुद्धिमत्ता के सिद्धांत का आकलन करने के लिए करती है। इन्हें पढ़ें और विचार करें कि आप इनमें से प्रत्येक से कितना सहमत या असहमत हैं:
आपकी बुद्धिमत्ता आपके व्यक्तित्व का एक बहुत ही मूलभूत पहलू है जिसे आप बहुत ज्यादा बदल नहीं सकते।
आप नई चीजें सीख सकते हैं, लेकिन आप वास्तव में अपनी बुद्धिमत्ता को नहीं बदल सकते।
आपके पास कितनी भी बुद्धि क्यों न हो, आप उसे काफी हद तक बदल सकते हैं।
आप अपनी बुद्धिमत्ता के स्तर को काफी हद तक बदल सकते हैं।

यदि आपने पहले दो कथनों पर सहमति में सिर हिलाया, लेकिन अंतिम दो कथनों से असहमति में सिर हिलाया, तो कैरल कहेंगी कि आपकी सोच स्थिर है। यदि आपकी प्रतिक्रिया इसके विपरीत है, तो कैरल कहेंगी कि आप विकासवादी सोच की ओर झुकाव रखते हैं।
विकास की मानसिकता को मैं इस तरह समझता हूँ: हममें से कुछ लोग, दिल से, मानते हैं कि लोग सचमुच बदल सकते हैं। ये विकास-उन्मुख लोग मानते हैं कि, उदाहरण के लिए, सही अवसर और समर्थन मिलने पर, कड़ी मेहनत करने पर और खुद पर विश्वास रखने पर बुद्धिमान बनना संभव है। इसके विपरीत, कुछ लोग सोचते हैं कि आप कौशल सीख सकते हैं, जैसे साइकिल चलाना या सेल्स पिच देना, लेकिन कौशल सीखने की क्षमता—आपकी प्रतिभा—को प्रशिक्षित नहीं किया जा सकता। इस दूसरी तरह की सोच में समस्या यह है—और कई प्रतिभाशाली लोग भी ऐसा ही सोचते हैं—कि हर राह में रुकावटें आती हैं। आखिरकार, कोई न कोई रुकावट तो आएगी ही। उस समय, एक स्थिर मानसिकता बहुत बड़ी बाधा बन जाती है। यही वह समय होता है जब एक ग्रेड (C–), अस्वीकृति पत्र, काम पर निराशाजनक प्रगति समीक्षा, या कोई भी अन्य झटका आपको पटरी से उतार सकता है। एक स्थिर मानसिकता के साथ, आप इन झटकों को इस बात के सबूत के रूप में देखने लगते हैं कि, आखिरकार, आपमें "सही गुण" नहीं हैं—आप उतने अच्छे नहीं हैं। विकासोन्मुखी मानसिकता के साथ, आप मानते हैं कि आप बेहतर करना सीख सकते हैं।
यह देखा गया है कि आशावाद की तरह ही सोच भी जीवन के सभी क्षेत्रों में फर्क ला सकती है। उदाहरण के लिए, यदि आपकी सोच विकासोन्मुखी है, तो आपके स्कूल में अच्छा प्रदर्शन करने, बेहतर भावनात्मक और शारीरिक स्वास्थ्य का आनंद लेने और अन्य लोगों के साथ मजबूत, अधिक सकारात्मक सामाजिक संबंध बनाने की संभावना अधिक होती है।
कुछ साल पहले, मैंने और कैरल ने दो हज़ार से अधिक हाई स्कूल के वरिष्ठ छात्रों से विकास मानसिकता पर आधारित एक प्रश्नावली भरने को कहा था। हमने पाया कि विकास मानसिकता वाले छात्र स्थिर मानसिकता वाले छात्रों की तुलना में कहीं अधिक दृढ़ निश्चयी होते हैं। इतना ही नहीं, अधिक दृढ़ निश्चयी छात्रों के रिपोर्ट कार्ड में अच्छे अंक आते हैं और स्नातक होने के बाद उनके कॉलेज में दाखिला लेने और पढ़ाई पूरी करने की संभावना भी अधिक होती है। मैंने तब से छोटे बच्चों और बड़े वयस्कों दोनों में विकास मानसिकता और

दृढ़ता का आकलन किया है, और हर नमूने में मैंने पाया है कि विकास मानसिकता और दृढ़ता एक दूसरे से जुड़े हुए हैं।

जब आप कैरोल से पूछेंगे कि हमारी मानसिकता कहाँ से आती है, तो वह लोगों के व्यक्तिगत सफलता और असफलता के इतिहास और उनके आसपास के लोगों, विशेष रूप से अधिकारिक पदों पर बैठे लोगों द्वारा इन परिणामों पर दी गई प्रतिक्रिया की ओर इशारा करेंगी।
उदाहरण के लिए, सोचिए कि जब आप बच्चे थे और आपने कोई काम बहुत अच्छा किया था, तो लोगों ने आपसे क्या कहा था। क्या आपकी प्रतिभा की प्रशंसा की गई थी? या आपके प्रयास की? दोनों ही मामलों में, संभावना है कि आज भी आप जीत और हार का मूल्यांकन करते समय उसी भाषा का प्रयोग करते हैं।
KIPP स्कूलों में शिक्षक प्रशिक्षण का एक स्पष्ट लक्ष्य "प्राकृतिक प्रतिभा" के बजाय प्रयास और सीखने को महत्व देना है। KIPP का पूरा नाम नॉलेज इज़ पावर प्रोग्राम है, जिसकी शुरुआत 1994 में माइक फेनबर्ग और डेव लेविन, दो उत्साही युवा शिक्षकों द्वारा की गई थी। आज, KIPP स्कूल पूरे देश में सत्तर हज़ार प्राथमिक, माध्यमिक और उच्च विद्यालय के छात्रों को शिक्षा प्रदान करते हैं। KIPP के अधिकांश छात्र, जैसा कि वे खुद को गर्व से कहते हैं, कम आय वाले परिवारों से आते हैं। तमाम मुश्किलों के बावजूद, लगभग सभी छात्र हाई स्कूल से स्नातक होते हैं, और 80 प्रतिशत से अधिक कॉलेज में दाखिला लेते हैं।
KIPP के शिक्षकों को प्रशिक्षण के दौरान कुछ शब्दावली दी जाती है। एक तरफ, ऐसे प्रोत्साहन भरे शब्द होते हैं जिनका इस्तेमाल शिक्षक अक्सर अच्छे इरादों से करते हैं। दूसरी तरफ, ऐसी भाषा होती है जो अप्रत्यक्ष रूप से यह संदेश देती है कि जीवन का मतलब खुद को चुनौती देना और उन चीजों को सीखना है जो आप पहले नहीं कर सकते थे। नीचे हर उम्र के लोगों के लिए उपयुक्त उदाहरण दिए गए हैं। चाहे आप माता-पिता हों, प्रबंधक हों, कोच हों या किसी भी तरह के मार्गदर्शक हों, मेरा सुझाव है कि आप अगले कुछ दिनों तक अपनी भाषा पर ध्यान दें और यह समझने की कोशिश करें कि आपके शब्द आपके और दूसरों के मन में किन मान्यताओं को मजबूत कर रहे हैं।
विकास की मानसिकता और दृढ़ता को कमजोर करता है विकास की मानसिकता और दृढ़ता को बढ़ावा देता

	□□[22]
“□□□ □□ □□□□□□□ □□□□□□□□□□□ □□! □□□□ □□ □□□□ □□□□ □□□”	“□□□ □□□□□ □□□□ □□! □□□□ □□ □□□□ □□□□□ □□□□ □□□”
“□□□, □□ □□ □□ □□□□□ □□□□□ □□ □□!”	“□□ □□□□□ □□□□□ □□□□ □□□□ □□□□, □□□ □□□□ □□□ □□ □□□□ □□□ □□□□ □□ □□□□ □□ □□□ □□□□ □□□□□ □□ □□□□ □□□”
“□□□□ □□□□□□! □□ □□□□ □□□□□□□□□□□ □□□!”	“□□□□ □□□□□□! □□□ □□□ □□ □□ □□□□ □□ □□ □□ □□ □□□□□ □□ □□□□ □□?”
“□□ □□□□ □□□ □□□ □□ □□□ □□□□ □□ □□□□ □□□ □□ □□□□ □□ □□□□□□□□”	“□□ □□□□□□□□ □□□ □□□ □□ □□□ □□□ □□□□ □□ □□ □□□ □□□ □□ □□□□ □□ □□□□□□”
“□□ □□□□ □□ □□ □□ □□□□ □□□□ □ □□□ □□□□□ □□ □□□—□□ □□ □□ □□□□ □□□ □□ □□□□ □□□□”	“□□□□ □□□□ □□□□□□ □□□□ □□□ □□□□ □□ □□□□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□ □□□ □□□□□□□ □□□□□□ □□□ □□ □□ □□ □□□□□□ □□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□ □□□□”

□□□□ □□□ □□□□□ □□ □□ □□□□□ □□□ □□□□□ □□□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□□□□□ □□□□—□□□□ □□□□□□□ □□ □□ □□□□□□□□□ □□□□ □□ □□ □□□□□□ □□□ □□□□□ □□□ □□ □□□ □□□□□ □□□ □□□□ □□□—□□□□ □□□□ □□ □□□□ □□□□□□□□□□ □□□ □□□□ □□ □□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□ □□ □□ □□□ □□□ □□ □□□ □□□ □□: "□□□□□ □□□□ □□□□□ □□ □□□ □□□□□ □□□ □□□ □□□□□ □□□□ □□□ □□□, □□□□□ □□ □□□□ □□□ □□□□ □□□ □□□ □□□□ □□□□ □□□ □□□□" □□ □□□ □□□□□ □□ □□□□□□□ □□□□□□□□ □□□ □□ □□ □□, □□ □□□□□ □□□□□□ □□ KIPP □□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□ □□□□□□ □□ □□□□ □□□ □□□□ □□□

□□□□ □□□□□□□□□□ □□□ □□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□ □□ □□□ □□ □□□ □□□ □□□ □□□□□ □□□□ □□ □□□□□ □□□□□ □□ □□□□□□□□□□□□□□ □□ □□□ □□ □□ □□□ □□ □□□□□□ □□□ □□□□□□□□ □□□□ □□ □□ □□□□□□ □□□□ □□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□□□ □□□□ □□ □□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□□ □□□□ □□□□□□□□□□ □□ □□□□ □□□□ □□, □□ □□□□□□ □□□ □□ □□□□□□□□□□□□□□ □□□ □□ □□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□ □□□ □□□□ □□ □□□□□□, □□ □□□ □□ □□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□□□□□ □□□□ □□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□□ □□□, "□□□□ □□□□□ □□ □□□□□□□□□□ □□□ □□□□" □□□□ □□ □□□ □□, □□ □□ □□□ □□ □□□□ □□□□ □□□ □□ "□□ □□□□□□□ □□ □□□□□□□ □□□□□□ □□□ □□□□□□□□□□ □□□□ □□, □□ □□□□ □□□□ □□ □□□□ □□□"

□□□ □□□□□□, □□□□ □□ □□□□ □□□□□□□□□□ □□ □□□□ □□ □□ □□ □□□□-□□□□ □□□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□□□□ □□□□ □□□, □□ □□□□□□ □□□ □□ □□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□ □□□ □□ □□ □□ □□ □□ □□ □□□□-□□□□ □□□□

हैं कि उनकी मानसिकता विकासवादी है। हमारे बच्चे हमें देख रहे हैं और वे हमारे कार्यों की नकल कर रहे हैं।
कॉर्पोरेट जगत में भी यही स्थितियाँ लागू होती हैं। बर्कले की प्रोफेसर जेनिफर चैटमैन और उनके सहयोगियों ने हाल ही में फॉर्च्यून 1000 कंपनियों के कर्मचारियों का मानसिकता, प्रेरणा और कल्याण के बारे में सर्वेक्षण किया। उन्होंने पाया कि प्रत्येक कंपनी में मानसिकता को लेकर एक आम सहमति थी। स्थिर मानसिकता वाली कंपनियों में, कर्मचारी इस तरह के कथनों से सहमत थे, जैसे कि "सफलता की बात करें तो, इस कंपनी का मानना है कि लोगों में एक निश्चित मात्रा में प्रतिभा होती है, और वे इसे बदलने के लिए वास्तव में कुछ खास नहीं कर सकते।" उन्हें लगा कि केवल कुछ चुनिंदा उत्कृष्ट प्रदर्शन करने वालों को ही महत्व दिया जाता है और कंपनी अन्य कर्मचारियों के विकास में वास्तव में निवेश नहीं करती है। इन उत्तरदाताओं ने आगे बढ़ने के लिए गुप्त बातें रखने, काम में कोताही करने और धोखाधड़ी करने की बात भी स्वीकार की। इसके विपरीत, विकास-उन्मुख मानसिकता वाली संस्कृतियों में, कर्मचारियों के अपने सहकर्मियों को भरोसेमंद मानने की संभावना 47 प्रतिशत अधिक थी, उनकी कंपनी नवाचार को बढ़ावा देती है, यह कहने की संभावना 49 प्रतिशत अधिक थी, और जोखिम लेने का समर्थन करने की संभावना 65 प्रतिशत अधिक थी।
आप उच्च उपलब्धि हासिल करने वालों के साथ कैसा व्यवहार करते हैं? जब दूसरे आपको निराश करते हैं तो आप कैसी प्रतिक्रिया देते हैं?
मेरा अनुमान है कि आप विकास की मानसिकता को कितना भी अपना लें, आप अक्सर एक निश्चित मानसिकता पर ही टिके रहते हैं। कम से कम, कैरोल, मार्टी और मेरे साथ तो ऐसा ही है। हम सभी जानते हैं कि जब कोई व्यक्ति, जिसकी हम देखरेख कर रहे हैं, हमारे सामने ऐसा काम लेकर आता है जो हमारी अपेक्षाओं पर खरा नहीं उतरता, तो हम कैसी प्रतिक्रिया देना चाहेंगे। हम चाहते हैं कि हमारी स्वाभाविक प्रतिक्रिया शांत और उत्साहवर्धक हो। हम गलतियों के प्रति यह रवैया अपनाना चाहते हैं कि "ठीक है, इससे क्या सीखा जा सकता है?"
लेकिन हम इंसान हैं। इसलिए, जितनी बार हम चाहते हैं, उससे कहीं ज़्यादा बार हम निराश हो जाते हैं। हम अपना धैर्य खो देते हैं। किसी व्यक्ति की क्षमताओं का आकलन करते समय, हम थोड़े समय के लिए संदेह को हावी होने देते

हैं, जिससे हमारा ध्यान इस ज़्यादा महत्वपूर्ण कार्य से हट जाता है कि वे सुधार के लिए आगे क्या कर सकते हैं।
सच्चाई यह है कि अधिकांश लोगों के भीतर आशावादी सोच के साथ-साथ निराशावादी सोच भी मौजूद होती है। इसे समझना महत्वपूर्ण है क्योंकि अक्सर हम अपनी बातों को तो बदल लेते हैं लेकिन अपने हाव-भाव, चेहरे के भाव और व्यवहार में बदलाव नहीं लाते।
तो हमें क्या करना चाहिए? एक अच्छा पहला कदम है अपने शब्दों और कार्यों के बीच के अंतर को पहचानना। जब हम गलती करते हैं—और ऐसा होगा ही—तो हम बस यह स्वीकार कर सकते हैं कि दुनिया के प्रति एक निश्चित, निराशावादी दृष्टिकोण से बाहर निकलना मुश्किल है। कैरोल की एक सहकर्मी, सुसान मैकी, सीईओ के साथ काम करती हैं और उन्हें अपने भीतर के निश्चित मानसिकता वाले चरित्रों को नाम देने के लिए प्रोत्साहित करती हैं। फिर वे कह सकते हैं, “ओह। मुझे लगता है कि मैं आज मीटिंग में नियंत्रण करने वाली क्लेयर को ले आई। चलो इसे फिर से कोशिश करते हैं।” या: “अत्यधिक दबाव में ओलिविया सभी प्रतिस्पर्धी मांगों से निपटने के लिए संघर्ष कर रही है, क्या आप मुझे इस बारे में सोचने में मदद कर सकती हैं?”
अंततः, दृढ़ निश्चयी दृष्टिकोण अपनाने का अर्थ है यह समझना कि लोग चीजों में बेहतर होते जाते हैं—वे विकसित होते हैं। जिस प्रकार हम जीवन में ठोकर लगने पर उठने की क्षमता विकसित करना चाहते हैं, उसी प्रकार हमें अपने आसपास के लोगों को तब संदेह का लाभ देना चाहिए जब उनका कोई प्रयास बहुत सफल न हो। हमेशा कल होता है।

मैंने हाल ही में बिल मैकनैब से इस विषय पर उनकी राय जानने के लिए संपर्क किया। बिल 2008 से विश्व के सबसे बड़े म्यूचुअल फंड प्रदाता, वैनगार्ड के सीईओ के रूप में कार्यरत हैं।
“हमने वैनगार्ड में वरिष्ठ नेताओं पर नज़र रखी है और उनसे पूछा है कि उनमें से कुछ ने लंबे समय में दूसरों की तुलना में बेहतर प्रदर्शन क्यों किया। मैं पहले असफल होने वालों के लिए 'आत्मसंतुष्टि' शब्द का इस्तेमाल करता था, लेकिन जितना अधिक मैं इस पर विचार करता हूं, उतना ही मुझे एहसास होता है कि यह पूरी तरह सही नहीं है। यह वास्तव में एक धारणा है कि 'मैं अब

और कुछ नहीं सीख सकता। मैं जैसा हूं वैसा ही हूं। मैं इसी तरह काम करता हूं।'”
और उन अधिकारियों के बारे में क्या जिन्होंने अंततः उत्कृष्ट प्रदर्शन किया?
“यहां जो लोग लगातार सफल होते रहे हैं, वे निरंतर विकास की राह पर अग्रसर हैं। वे अपनी प्रगति से आपको आश्चर्यचकित करते रहते हैं। हमारे पास ऐसे लोग भी आए हैं, जिनका रिज्यूमे देखकर आप कहेंगे, ‘वाह, यह व्यक्ति इतना सफल कैसे हो गया?’ और कुछ ऐसे भी आए हैं जिनके पास असाधारण योग्यताएं थीं, और आप सोचेंगे, ‘वे और आगे क्यों नहीं बढ़ पाए?’”
जब बिल ने विकास की मानसिकता और दृढ़ता पर शोध देखा, तो इससे उनके अंतर्ज्ञान की पुष्टि हुई—न केवल एक कॉर्पोरेट लीडर के रूप में, बल्कि एक पिता, पूर्व हाई स्कूल लैटिन शिक्षक, रोइंग कोच और एथलीट के रूप में भी। “मैं वास्तव में मानता हूँ कि लोग अपने और दुनिया के बारे में सिद्धांत विकसित करते हैं, और यही उनके कार्यों को निर्धारित करता है।”
जब यह सवाल उठा कि हम में से हर कोई इन सिद्धांतों को बनाना कहाँ से शुरू करता है, तो बिल ने कहा, "मानो या न मानो, मेरी सोच शुरू से ही कुछ हद तक स्थिर थी।" वह अपनी इस सोच का कुछ श्रेय अपने माता-पिता को देते हैं, जिन्होंने उन्हें प्राथमिक विद्यालय में पढ़ते समय ही पास के एक विश्वविद्यालय में एक शोध अध्ययन में दाखिला दिला दिया था। उन्हें याद है कि उन्होंने बुद्धि परीक्षण की एक पूरी श्रृंखला दी थी और अंत में उनसे कहा गया था, "तुमने बहुत अच्छा प्रदर्शन किया है, और तुम स्कूल में भी बहुत अच्छा करोगे।"
कुछ समय के लिए, प्रतिभा के एक विश्वसनीय निदान और शुरुआती सफलता ने उनके आत्मविश्वास को बढ़ाया: "मुझे दूसरों की तुलना में परीक्षा जल्दी पूरी करने में बहुत गर्व होता था। मुझे हमेशा सौ प्रतिशत अंक नहीं मिलते थे, लेकिन मैं आमतौर पर उसके करीब पहुँच जाता था, और मुझे अपनी उपलब्धियों को हासिल करने के लिए ज्यादा मेहनत न करने में बहुत खुशी मिलती थी।"
बिल अपनी प्रगतिशील सोच में आए बदलाव का श्रेय कॉलेज में रोइंग टीम में शामिल होने को देते हैं। “मैंने पहले कभी रोइंग नहीं की थी, लेकिन मुझे पानी पर रहना अच्छा लगा। मुझे बाहर रहना अच्छा लगा। मुझे व्यायाम अच्छा लगा। मुझे इस खेल से प्यार हो गया।”

बिल सबसे पहले रोइंग में माहिर होना चाहता था, जो उसके लिए आसान नहीं था: "मैं जन्मजात प्रतिभाशाली नहीं था," उसने मुझे बताया। "शुरुआत में मुझे कई बार असफलता मिली। लेकिन मैंने हार नहीं मानी और धीरे-धीरे मैं बेहतर होने लगा। अचानक मुझे समझ आने लगा: 'पूरी लगन से मेहनत करो। कड़ी मेहनत वाकई बहुत मायने रखती है।' " अपने पहले साल के अंत तक, बिल जूनियर वर्सिटी टीम में शामिल हो गया था। यह मुझे उतना बुरा नहीं लगा, लेकिन बिल ने समझाया कि आंकड़ों के हिसाब से, इस स्थिति में वर्सिटी टीम में जगह बनाने की कोई संभावना नहीं थी। उस गर्मी में, वह कैंपस में ही रुका और पूरी गर्मी रोइंग का अभ्यास करता रहा।
उस सारी मेहनत का फल मिला। बिल को जूनियर वर्सिटी नाव में "स्ट्रोक सीट" पर पदोन्नत कर दिया गया, जिससे वह बाकी सात रोवरों के लिए गति निर्धारित करने वाला बन गया। सीज़न के दौरान, वर्सिटी रोवरों में से एक घायल हो गया, और बिल को अपनी प्रतिभा दिखाने का मौका मिला। उसके और टीम कप्तान के अनुसार, उसने शानदार प्रदर्शन किया। फिर भी, जब घायल रोवर ठीक हो गया, तो कोच ने बिल को फिर से निचले पद पर भेज दिया।
"उस कोच की सोच संकीर्ण थी—उसे विश्वास ही नहीं हो रहा था कि मैंने इतना सुधार कर लिया है।"
कई उतार-चढ़ाव आए, लेकिन बिल की प्रगतिशील सोच लगातार मजबूत होती गई। “क्योंकि मैं हार मानने के बहुत करीब आ गया था, फिर भी डटा रहा, और क्योंकि आखिरकार सब कुछ ठीक हो गया, मैंने एक ऐसा सबक सीखा जिसे मैं कभी नहीं भूलूंगा। सबक यह था कि जब आपको असफलताएं और परेशानियां मिलती हैं, तो उन पर ज़रूरत से ज़्यादा प्रतिक्रिया न दें। आपको पीछे हटकर उनका विश्लेषण करना चाहिए और उनसे सीखना चाहिए। लेकिन आपको आशावादी भी रहना चाहिए।”
उस सबक ने बिल को बाद के जीवन में कैसे मदद की? “मेरे करियर में कई बार ऐसा हुआ जब मैं निराश महसूस करता था। मैं देखता था कि कोई और मुझसे पहले पदोन्नत हो जाता है। मैं चाहता था कि चीजें एक निश्चित तरीके से हों, लेकिन वे बिल्कुल विपरीत हो जाती थीं। ऐसे समय में, मैं खुद से कहता था, 'बस मेहनत करते रहो और सीखते रहो, सब ठीक हो जाएगा।'”

“जो मुझे मार नहीं सकता, वह मुझे और मजबूत बनाता है,” नीत्शे ने एक बार कहा था। कान्ये वेस्ट और केली क्लार्कसन भी इसी भावना को दोहराते हैं, और इसके पीछे एक कारण है कि हम इसे बार-बार दोहराते हैं। हममें से कई लोगों को वह समय याद होगा जब, बिल मैकनैब की तरह, हमें चुनौतियों का सामना करना पड़ा और फिर भी हम पहले से कहीं अधिक आत्मविश्वास के साथ उनसे बाहर निकले।
उदाहरण के तौर पर, आउटवर्ड बाउंड कार्यक्रम को लें, जिसमें किशोरों या वयस्कों को अनुभवी नेताओं के साथ आमतौर पर कुछ हफ्तों के लिए जंगल में भेजा जाता है। लगभग आधी सदी पहले इसकी शुरुआत से ही, आउटवर्ड बाउंड का मूल सिद्धांत रहा है - जिसका नाम उस क्षण के नाम पर रखा गया है जब कोई जहाज बंदरगाह से खुले समुद्र में निकलता है - कि चुनौतीपूर्ण बाहरी परिस्थितियाँ "लक्ष्य प्राप्ति के लिए दृढ़ता" और "अदम्य भावना" विकसित करती हैं। वास्तव में, दर्जनों अध्ययनों में यह दिखाया गया है कि यह कार्यक्रम स्वतंत्रता, आत्मविश्वास, मुखरता और इस विश्वास को बढ़ाता है कि जीवन में जो कुछ भी होता है वह काफी हद तक आपके नियंत्रण में है। इतना ही नहीं, कार्यक्रम में भाग लेने के बाद के छह महीनों में ये लाभ कम होने के बजाय बढ़ते ही जाते हैं।
फिर भी, यह निर्विवाद है कि जो चीज़ हमें मार नहीं डालती, वह कभी-कभी हमें कमज़ोर बना देती है। उन कुत्तों पर विचार करें जिन्हें अनियंत्रित रूप से बार-बार बिजली के झटके दिए गए। एक तिहाई कुत्ते इस प्रतिकूलता के प्रति सहनशील थे, लेकिन इस बात का कोई सबूत नहीं मिला कि अनियंत्रित तनाव की स्थिति में किसी भी कुत्ते को इस अनुभव से किसी भी तरह का लाभ हुआ हो। इसके विपरीत, अधिकांश कुत्ते तत्काल बाद के प्रभावों के प्रति कहीं अधिक संवेदनशील थे।
तो, ऐसा लगता है कि कभी-कभी जो चीज़ आपको मार नहीं डालती, वह आपको और मज़बूत बना देती है, और कभी-कभी इसका उल्टा होता है। अहम सवाल यह उठता है: कब? संघर्ष कब उम्मीद की ओर ले जाता है, और कब निराशा की ओर?
कुछ साल पहले, स्टीव मायर और उनके छात्रों ने एक ऐसा प्रयोग तैयार किया जो लगभग वैसा ही था जैसा उन्होंने और मार्टी सेलिगमैन ने चालीस साल पहले किया था: चूहों के एक समूह को बिजली के झटके दिए गए, लेकिन अगर वे अपने अगले पंजों से एक छोटा पहिया घुमाते, तो वे अगले परीक्षण तक झटके को बंद कर सकते

थे। दूसरे समूह को पहले समूह के समान ही बिजली के झटके दिए गए, लेकिन उनकी अवधि पर उनका कोई नियंत्रण नहीं था।
एक महत्वपूर्ण अंतर यह था कि नए प्रयोग में चूहे केवल पाँच सप्ताह के थे— यानी चूहे के जीवन चक्र में किशोरावस्था। दूसरा अंतर यह था कि इस अनुभव के प्रभावों का आकलन पाँच सप्ताह बाद किया गया, जब चूहे पूरी तरह से वयस्क हो चुके थे। उस समय, चूहों के दोनों समूहों को अनियंत्रित बिजली के झटके दिए गए और अगले दिन, सामाजिक अन्वेषण परीक्षण में उनका अवलोकन किया गया। स्टीव ने जो सीखा, वह यह था: किशोर चूहे जिन्हें अनियंत्रित तनाव का सामना करना पड़ा, बड़े होकर ऐसे वयस्क चूहे बने जो दूसरी बार अनियंत्रित झटकों का सामना करने पर डरपोक व्यवहार करते थे। यह कोई असामान्य बात नहीं थी— उन्होंने भी अन्य चूहों की तरह ही असहाय होना सीख लिया था। इसके विपरीत, किशोर चूहे जिन्हें नियंत्रित तनाव का सामना करना पड़ा, बड़े होकर अधिक साहसी बने और सबसे आश्चर्यजनक बात यह थी कि वयस्कता में वे सीखी हुई असहायता से प्रतिरक्षित प्रतीत हुए। बिल्कुल सही—जब ये "लचीले चूहे" बड़े हुए, तो सामान्य अनियंत्रित झटकों की प्रक्रियाएँ उन्हें अब असहाय नहीं बनाती थीं।
दूसरे शब्दों में कहें तो, जिन चीजों ने युवा चूहों को नहीं मारा, बल्कि उन्हें जीवन भर के लिए मजबूत बनाया, वे अपने प्रयासों से घटनाओं को नियंत्रित करने में सक्षम थे।

जब मुझे स्टीव मायर के नए प्रयोगात्मक काम के बारे में पता चला, तो मुझे उनसे व्यक्तिगत रूप से बात करनी ही थी। मैं कोलोराडो के लिए विमान में सवार हो गया।
स्टीव मुझे अपनी प्रयोगशाला में ले गए और मुझे वे विशेष पिंजरे दिखाए जिनमें छोटे-छोटे पहिये लगे थे, जिन्हें घुमाने पर बिजली का करंट बंद हो जाता था। इसके बाद, जिस स्नातक छात्र ने किशोर चूहों पर वह प्रयोग किया था जिसका मैंने अभी वर्णन किया, उन्होंने मस्तिष्क परिपथों और न्यूरोट्रांसमीटरों के बारे में व्याख्यान दिया। अंत में, जब स्टीव और मैं साथ बैठे, तो मैंने उनसे इस प्रयोग और उनके लंबे और प्रतिष्ठित करियर

में किए गए अन्य सभी कार्यों के आधार पर आशा के तंत्रिका जीव विज्ञान को समझाने के लिए कहा।
स्टीव ने एक पल सोचा। “बात को संक्षेप में कहें तो, मस्तिष्क में कई ऐसे स्थान हैं जो अप्रिय अनुभवों पर प्रतिक्रिया करते हैं। जैसे कि एमिग्डाला। वास्तव में, लिम्बिक क्षेत्र के कई हिस्से तनाव पर प्रतिक्रिया करते हैं।”
मेंने सिर हिलाया।
“अब होता ये है कि ये लिम्बिक संरचनाएं मस्तिष्क के उच्च-स्तरीय क्षेत्रों, जैसे कि प्रीफ्रंटल कॉर्टेक्स द्वारा नियंत्रित होती हैं। इसलिए, यदि आपके मन में कोई आकलन, विचार, या विश्वास आता है—जो कहता है, ‘अरे रुको, मैं इसके बारे में कुछ कर सकता हूँ!’ या ‘यह वास्तव में इतना बुरा नहीं है!’ या कुछ भी, तो कॉर्टेक्स में ये अवरोधक संरचनाएं सक्रिय हो जाती हैं। वे एक संदेश भेजती हैं: ‘शांत हो जाओ! इतना उत्तेजित मत हो। हम कुछ कर सकते हैं।’”
मुझे समझ आ गया। लेकिन फिर भी मुझे पूरी तरह से समझ नहीं आया कि स्टीव ने किशोर चूहों पर प्रयोग करने की इतनी मेहनत क्यों की।
उन्होंने आगे कहा, “दीर्घकालिक कहानी को और अधिक स्पष्टीकरण की आवश्यकता है। हमारा मानना है कि उस सर्किट में लचीलापन होता है। यदि आप युवावस्था में किसी गंभीर और शक्तिशाली कठिनाई का सामना करते हैं और उस पर स्वयं विजय प्राप्त करते हैं, तो बाद में आप उससे निपटने का एक अलग तरीका विकसित कर लेते हैं। यह महत्वपूर्ण है कि कठिनाई काफी शक्तिशाली हो। क्योंकि मस्तिष्क के इन क्षेत्रों को वास्तव में किसी न किसी रूप में आपस में जुड़ना होता है, और यह मामूली असुविधाओं से नहीं होता।”
तो क्या आप किसी को सिर्फ समझा-बुझाकर यह विश्वास नहीं दिला सकते कि वे चुनौतियों पर काबू पा सकते हैं?
“बिल्कुल सही। किसी को सिर्फ यह कहना कि वह कठिनाइयों पर काबू पा सकता है, काफी नहीं है। बदलाव लाने के लिए, आपको उन निम्न-स्तरीय अवरोधक क्षेत्रों के साथ-साथ नियंत्रण तंत्र को भी सक्रिय करना होगा। ऐसा तब होता है जब आप कठिनाइयों के साथ-साथ सफलता का भी अनुभव करते हैं।”
और बिना नियंत्रण के चुनौतियों से भरी जीवन कहानी के बारे में क्या?

“मुझे गरीबी में पल रहे बच्चों की बहुत चिंता होती है,” स्टीव ने कहा। “वे बहुत ही बेबसी का सामना करते हैं। उन्हें सफलता के पर्याप्त अवसर नहीं मिलते। वे यह नहीं सीखते कि ‘मैं यह कर सकता हूँ। मैं उसमें सफल हो सकता हूँ।’ मेरा मानना है कि उनके ये शुरुआती अनुभव लंबे समय तक असर डाल सकते हैं। आपको यह समझना होगा कि आपके कार्यों और आपके साथ होने वाली घटनाओं के बीच एक संबंध है: ‘अगर मैं कुछ करता हूँ, तो कुछ होगा।’”

वैज्ञानिक शोध से यह बात स्पष्ट है कि बिना नियंत्रण के आघात का अनुभव करना कितना कष्टदायी हो सकता है। लेकिन मुझे उन लोगों की भी चिंता होती है जो लंबे समय तक बिना किसी परेशानी के जीवन जीते रहते हैं, और फिर कभी किसी वास्तविक असफलता का सामना नहीं करते। उन्हें गिरने और फिर उठने का बहुत कम अनुभव होता है। उनके पास एक ही सोच को बनाए रखने के कई कारण होते हैं।
मैं देखता हूँ कि बहुत से ऐसे प्रतिभाशाली लोग जो दिखने में कमजोर होते हैं, युवावस्था में लड़खड़ा जाते हैं और फिर से उठने के लिए संघर्ष करते हैं। मैं उन्हें "नाजुक परिपूर्ण" कहता हूँ। कभी-कभी मुझे मध्यावधि या अंतिम परीक्षा के बाद अपने कार्यालय में ऐसे नाजुक परिपूर्ण लोग मिलते हैं। बहुत जल्दी यह स्पष्ट हो जाता है कि ये प्रतिभाशाली और अद्भुत लोग सफलता तो जानते हैं, लेकिन असफलता नहीं।
पिछले साल, मैं पेन्सिलवेनिया विश्वविद्यालय में पढ़ने वाले एक प्रथम वर्ष के छात्र कायवन असेमानी के संपर्क में रहा। कायवन का बायोडाटा कुछ ऐसा है जिसे देखकर आपको लग सकता है कि वह एक नाजुक आदर्शवादी है: अपने हाई स्कूल में कक्षा का शीर्ष छात्र, छात्र संघ का अध्यक्ष, स्टार एथलीट... और भी बहुत कुछ।
लेकिन मैं आपको विश्वास दिलाता हूँ कि कायवन विकास की मानसिकता और आशावाद का जीता-जागता उदाहरण है। हमारी मुलाकात तब हुई जब वह मिल्टन हर्षे स्कूल में सीनियर था, जो एक निःशुल्क बोर्डिंग स्कूल है जिसकी स्थापना चॉकलेट निर्माता मिल्टन हर्षे ने अनाथ लड़कों के लिए की थी और आज भी यह बेहद वंचित पृष्ठभूमि के बच्चों के लिए एक आश्रय स्थल है। कायवन और उसके भाई-बहन हर्षे स्कूल में तब पहुँचे जब कायवन पाँचवीं कक्षा में प्रवेश करने वाला

था—उसके पिता द्वारा उसकी माँ का गला घोंटकर हत्या करने के एक साल बाद, जिसके कारण वह स्थायी रूप से कोमा में चली गई थी।
हर्षे में, कायवोन ने खूब तरक्की की। उन्हें संगीत से लगाव हो गया और उन्होंने स्कूल के दो बैंड में ट्रॉम्बोन बजाना शुरू किया। साथ ही, उन्होंने नेतृत्व क्षमता भी विकसित की, राज्य के राजनेताओं को भाषण दिए, छात्रों द्वारा संचालित स्कूल समाचार वेबसाइट बनाई, दान के लिए हजारों डॉलर जुटाने वाली समितियों की अध्यक्षता की और अपने अंतिम वर्ष में छात्र संघ के अध्यक्ष के रूप में कार्य किया।
जनवरी में, कायवन ने मुझे ईमेल करके बताया कि उसका पहला सेमेस्टर कैसा रहा। उसने लिखा, “मैंने पहले सेमेस्टर में 3.5 ग्रेड हासिल किए। तीन A और एक C। मैं इससे पूरी तरह संतुष्ट नहीं हूँ। मुझे पता है कि A ग्रेड पाने के लिए मैंने क्या सही किया और C ग्रेड पाने के लिए मैंने क्या गलत किया।” जहां तक उनके सबसे खराब ग्रेड की बात है? “अर्थशास्त्र में मिला वो 'सी' ग्रेड मुझे बहुत खटक रहा था क्योंकि मैं इस जगह को लेकर और यहाँ खुद को फिट महसूस करने को लेकर दुविधा में था।... मैं निश्चित रूप से 3.5 से बेहतर कर सकता हूँ, और 4.0 तो नामुमकिन ही नहीं। पहले सेमेस्टर में मेरी सोच ये थी कि मुझे इन बच्चों से बहुत कुछ सीखना है। अब मेरी सोच ये है कि मुझे इन्हें बहुत कुछ सिखाना है।”
वसंत सेमेस्टर भी उतना आसान नहीं रहा। कायवन ने कई विषयों में 'ए' ग्रेड तो हासिल किए, लेकिन अपने दो मात्रात्मक पाठ्यक्रमों में उम्मीद के मुताबिक प्रदर्शन नहीं कर पाया। हमने पेन्सिलवेनिया के बेहद प्रतिस्पर्धी बिजनेस स्कूल, व्हार्टन से ट्रांसफर लेने के विकल्प पर संक्षेप में चर्चा की, और मैंने उसे बताया कि किसी दूसरे विषय में दाखिला लेने में कोई शर्म की बात नहीं है। कायवन मेरी बात मानने को तैयार नहीं था।
जून में मुझे भेजे गए उनके ईमेल का एक अंश यहाँ दिया गया है: “संख्याओं और मात्रात्मक अवधारणाओं को लागू करना मेरे लिए हमेशा से मुश्किल रहा है। लेकिन मैं इस चुनौती को स्वीकार करता हूँ, और मैं खुद को बेहतर बनाने और सुधारने के लिए अपनी पूरी लगन लगाऊँगा, भले ही इसका मतलब यह हो कि मेरा जीपीए उस जीपीए से कम हो जो मुझे तब मिलता जब मैंने किसी ऐसे विषय में पढ़ाई की होती जिसमें संख्याओं से संबंधित काम करने की आवश्यकता नहीं होती।”

मुझे इसमें कोई संदेह नहीं है कि कायवन बार-बार उठ खड़ा होगा, हमेशा सीखता रहेगा और आगे बढ़ता रहेगा।

मेरे द्वारा प्रस्तुत साक्ष्यों से यही निष्कर्ष निकलता है: अपनी क्षमता के बारे में एक निश्चित सोच रखने से कठिनाइयों के प्रति निराशावादी दृष्टिकोण विकसित होता है, और इसके परिणामस्वरूप चुनौतियों से हार मान लेने या उनसे बचने की प्रवृत्ति पैदा होती है। इसके विपरीत, एक विकासशील सोच कठिनाइयों को आशावादी ढंग से समझने की ओर ले जाती है, और इसके परिणामस्वरूप दृढ़ता और नई चुनौतियों का सामना करने की प्रेरणा मिलती है, जो अंततः आपको और भी मजबूत बनाती हैं।

आशा को अपने आप को सिखाने के लिए मेरी सलाह यह है कि ऊपर दिए गए क्रम में प्रत्येक चरण को लें और खुद से पूछें, मैं इस आशा को बढ़ाने के लिए क्या कर सकता हूँ?
इस संबंध में मेरा पहला सुझाव यह है कि आप बुद्धि और प्रतिभा के बारे में अपनी मान्यताओं को अद्यतन करें।
जब कैरोल और उनके सहयोगी लोगों को यह समझाने की कोशिश करते हैं कि बुद्धि, या कोई भी अन्य प्रतिभा, प्रयास से बेहतर हो सकती है, तो वे मस्तिष्क की व्याख्या से शुरुआत करती हैं। उदाहरण के लिए, वे शीर्ष वैज्ञानिक पत्रिका नेचर में प्रकाशित एक अध्ययन का हवाला देती हैं जिसमें किशोरों के मस्तिष्क के विकास का अध्ययन किया गया था। इस अध्ययन में शामिल कई किशोरों ने चौदह वर्ष की आयु (अध्ययन शुरू होने की आयु) से अठारह वर्ष की आयु (अध्ययन समाप्त होने की आयु) तक अपने आईक्यू स्कोर में वृद्धि दर्ज की। यह तथ्य कि आईक्यू स्कोर किसी व्यक्ति के जीवनकाल में पूरी तरह स्थिर नहीं रहता, आमतौर पर आश्चर्यजनक होता है। कैरोल आगे कहती हैं कि इन्हीं किशोरों के मस्तिष्क की संरचना में भी महत्वपूर्ण परिवर्तन देखे गए: "जिन किशोरों

ने गणित में बेहतर प्रदर्शन किया, उनके मस्तिष्क के गणित से संबंधित क्षेत्र मजबूत हुए, और यही बात अंग्रेजी कौशल के लिए भी सच थी।"
कैरोल यह भी बताती हैं कि मस्तिष्क में अद्भुत अनुकूलन क्षमता होती है। जिस प्रकार मांसपेशी उपयोग से मजबूत होती है, उसी प्रकार मस्तिष्क भी किसी नई चुनौती का सामना करते समय स्वयं को परिवर्तित करता है। वास्तव में, जीवन में कभी भी मस्तिष्क पूरी तरह से स्थिर नहीं हो जाता। इसके बजाय, जीवन भर हमारे न्यूरॉन्स एक-दूसरे से नए संबंध बनाने और पहले से मौजूद संबंधों को मजबूत करने की क्षमता बनाए रखते हैं। इतना ही नहीं, वयस्कता के दौरान भी हम माइलिन विकसित करने की क्षमता बनाए रखते हैं, जो एक प्रकार की इन्सुलेटिंग परत होती है जो न्यूरॉन्स की रक्षा करती है और उनके बीच यात्रा करने वाले संकेतों की गति बढ़ाती है।
मेरा अगला सुझाव है कि आप सकारात्मक आत्म-चर्चा का अभ्यास करें। संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सा और सीखी हुई लाचारी के बीच संबंध ने "लचीलापन प्रशिक्षण" के विकास को जन्म दिया। संक्षेप में, यह अंतःक्रियात्मक पाठ्यक्रम संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सा की एक निवारक खुराक है। एक अध्ययन में, इस प्रशिक्षण को पूरा करने वाले बच्चों में निराशावाद का स्तर कम पाया गया और अगले दो वर्षों में उनमें अवसाद के लक्षण भी कम विकसित हुए। इसी तरह के एक अन्य अध्ययन में, निराशावादी कॉलेज के छात्रों ने अगले दो वर्षों में कम चिंता और तीन वर्षों में कम अवसाद प्रदर्शित किया।
यदि इस अध्याय को पढ़कर आप स्वयं को अत्यधिक निराशावादी पाते हैं, तो मेरी सलाह है कि आप किसी संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सक से परामर्श लें। मुझे पता है कि यह सुझाव कितना असंतोषजनक लग सकता है। कई साल पहले, जब मैं किशोरी थी, मैंने अपनी एक समस्या के बारे में 'डियर एबी' को पत्र लिखा था। उन्होंने जवाब में लिखा, "किसी चिकित्सक से मिलें।" मुझे याद है कि मैंने उनका पत्र फाड़ दिया था, क्योंकि मुझे गुस्सा आ रहा था कि उन्होंने कोई आसान, तेज़ या सीधा समाधान नहीं सुझाया। फिर भी, यह सोचना कि आशा के विज्ञान पर बीस पृष्ठ पढ़ने से निराशावादी पूर्वाग्रह दूर हो जाएगा, नासमझी होगी। संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सा और लचीलापन प्रशिक्षण के बारे में यहाँ संक्षेप में बताने से कहीं अधिक जानकारी उपलब्ध है।

कहने का तात्पर्य यह है कि आप वास्तव में अपनी आंतरिक बातचीत को बदल सकते हैं, और इसे अपने लक्ष्यों की ओर बढ़ने में बाधा न बनने देना सीख सकते हैं। अभ्यास और मार्गदर्शन से, आप अपने सोचने, महसूस करने और सबसे महत्वपूर्ण, कठिन समय में कार्य करने के तरीके को बदल सकते हैं।
इस पुस्तक के अंतिम खंड, "बाहर से दृढ़ता विकसित करना" की ओर बढ़ते हुए, आशा सिखाने के लिए मैं आपको एक अंतिम सुझाव देना चाहूंगा: मदद के लिए हाथ बढ़ाएं।
कुछ साल पहले मेरी मुलाकात रोंडा ह्यूजेस नाम की एक सेवानिवृत्त गणितज्ञ से हुई। रोंडा के परिवार में किसी ने भी कॉलेज की पढ़ाई नहीं की थी, लेकिन बचपन से ही उन्हें गणित में आशुलिपि से कहीं ज्यादा रुचि थी। रोंडा ने अंततः गणित में पीएचडी की उपाधि प्राप्त की और संकाय पद के लिए उनके अस्सी आवेदनों में से उनहत्तर अस्वीकृत होने के बाद, उन्होंने उस एकमात्र विश्वविद्यालय में नौकरी स्वीकार कर ली जिसने उन्हें प्रस्ताव दिया था। रोंडा ने मुझसे संपर्क करने का एक कारण यह बताया कि उन्हें ग्रिट स्केल के एक आइटम से समस्या है। “मुझे वह आइटम पसंद नहीं है जिसमें लिखा है, ‘असफलताएँ मुझे हतोत्साहित नहीं करतीं।’ इसका कोई मतलब नहीं है। मेरा मतलब है, असफलताओं से कौन हतोत्साहित नहीं होता? मैं तो ज़रूर होती हूँ। मुझे लगता है कि इसमें यह होना चाहिए, ‘असफलताएँ मुझे लंबे समय तक हतोत्साहित नहीं करतीं। मैं फिर से खड़ी हो जाती हूँ।’”
बेशक, रोंडा सही थी, और मैंने शब्दों में कहें तो, उसी के अनुसार वस्तु में बदलाव किया।
लेकिन रोंडा की कहानी की सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि वह लगभग कभी भी अपने दम पर दोबारा खड़ी नहीं हो पाई। इसके बजाय, उसने यह समझ लिया कि मदद मांगना उम्मीद बनाए रखने का एक अच्छा तरीका है।
उन्होंने मुझे जो कहानियां सुनाईं, उनमें से एक यह है: “मेरे एक गुरु थे, जिन्हें मुझसे पहले ही पता था कि मैं एक गणितज्ञ बनूंगी। यह सब तब शुरू हुआ जब मैंने उनकी एक परीक्षा में बहुत खराब प्रदर्शन किया और मैं उनके कार्यालय में जाकर रोने लगी। अचानक, वे अपनी कुर्सी से उठ खड़े हुए और बिना कुछ कहे कमरे से बाहर चले गए। जब वे वापस आए, तो उन्होंने कहा, 'युवती, तुम्हें गणित में स्नातकोत्तर की पढ़ाई करनी चाहिए। लेकिन तुम गलत पाठ्यक्रम ले रही हो।' और उन्होंने मुझे वे सभी पाठ्यक्रम बता रखे थे जो

मुझे लेने चाहिए थे, और अन्य शिक्षकों ने व्यक्तिगत रूप से मेरी मदद करने का वादा किया था।”
लगभग बीस साल पहले, रोंडा ने साथी गणितज्ञ सिल्विया बोज़मैन के साथ मिलकर EDGE कार्यक्रम की सह-स्थापना की। EDGE का पूरा नाम Enhancing Diversity in Graduate Education है, और इसका उद्देश्य गणित में डॉक्टरेट की उपाधि प्राप्त करने वाली महिला और अल्पसंख्यक छात्रों को सहायता प्रदान करना है। सिल्विया ने कहा है, “लोग मानते हैं कि गणित करने के लिए किसी विशेष प्रतिभा की आवश्यकता होती है। वे सोचते हैं कि या तो यह जन्मजात होती है, या नहीं। लेकिन रोंडा और मैं हमेशा कहते हैं, ‘आप वास्तव में गणित करने की क्षमता विकसित करते हैं। हार मत मानो!’”
“मेरे करियर में कई बार ऐसा हुआ जब मैं सब कुछ छोड़ देना चाहती थी, हार मानकर कुछ आसान काम करना चाहती थी,” रोंडा ने मुझसे कहा। “लेकिन हमेशा कोई न कोई ऐसा होता था जो किसी न किसी तरह से मुझे आगे बढ़ते रहने के लिए प्रेरित करता था। मुझे लगता है कि हर किसी को ऐसे किसी व्यक्ति की ज़रूरत होती है। क्या आपको नहीं होती?”

□□□ III

□□□□ □□ □□□□ □□ □□ □□□□□□□ □□ □□□□□

अध्याय 10

दृढ़ता के लिए पालन-पोषण
मैं अपने प्रियजनों में दृढ़ता को प्रोत्साहित करने के लिए क्या कर सकता हूँ?
मुझे यह सवाल दिन में कम से कम एक बार जरूर पूछा जाता है।
कभी-कभी कोई कोच पूछता है; कभी कोई उद्यमी या सीईओ। पिछले हफ्ते एक चौथी कक्षा की शिक्षिका ने पूछा था, और उससे पहले एक सामुदायिक कॉलेज के गणित के प्रोफेसर ने। मुझसे सेना के जनरलों और नौसेना के एडमिरलों ने भी यह सवाल पूछा है, लेकिन ज्यादातर यह कोई माता-पिता होते हैं जिन्हें चिंता होती है कि उनका बच्चा अपनी पूरी क्षमता का उपयोग नहीं कर पा रहा है।
मुझसे सवाल पूछने वाले सभी लोग माता-पिता की तरह ही सोच रहे हैं—भले ही वे खुद माता-पिता न हों। 'पालन-पोषण' शब्द लैटिन भाषा से आया है और इसका अर्थ है "जन्म देना"। यदि आप अपने प्रियजनों में रुचि, अभ्यास, उद्देश्य और आशा जगाने के सर्वोत्तम तरीकों के बारे में मार्गदर्शन मांग रहे हैं, तो आप माता-पिता की तरह ही व्यवहार कर रहे हैं।

जब मैं सवाल को पलटकर लोगों से पूछता हूं कि "दृढ़ता से पालन-पोषण करने के लिए बच्चों की परवरिश कैसे करें" इस बारे में उनकी अपनी अंतर्दृष्टि क्या है, तो मुझे अलग-अलग जवाब मिलते हैं।
कुछ लोगों का मानना है कि दृढ़ता विपरीत परिस्थितियों की कसौटी पर ही निखरती है। वहीं कुछ अन्य लोग नीत्शे के इस कथन को दोहराते हुए कहते हैं: "जो आपको मारता नहीं, वह आपको और मजबूत बनाता है।"fn1 इस तरह के कथन से ऐसे माता-पिता की छवि उभरती है जो खेलों के दौरान किनारे खड़े होकर बच्चों की लगातार आलोचना करते रहते हैं, जबकि उम्मीद यही होती है कि उन्हें जीत हासिल करनी चाहिए, या अपने बच्चों को पियानो बेंच या वायलिन स्टैंड से बांध देते हैं, या उन्हें A ग्रेड लाने पर घर में बंद कर देते हैं।
यह परिप्रेक्ष्य मानता है कि प्रेमपूर्ण समर्थन प्रदान करना और उच्च मानकों की मांग करना एक निरंतरता के दो छोर हैं, जिसमें दृढ़ निश्चयी बच्चों के सत्तावादी माता-पिता केंद्र से काफी दाईं ओर स्थित होते हैं।

अगर मैं एक सदी पहले राय जानने के लिए मौजूद होता, तो जॉन्स हॉपकिंस विश्वविद्यालय में मनोविज्ञान के तत्कालीन अध्यक्ष जॉन वॉटसन का यही दृष्टिकोण होता।
अपनी 1928 की बेस्टसेलर पेरेंटिंग गाइड, साइकोलॉजिकल केयर ऑफ इन्फेंट एंड चाइल्ड में, वॉटसन ने एक ऐसे बच्चे के पालन-पोषण के बारे में विस्तार से बताया है, “जो काम और खेल में मग्न हो जाता है, जो अपने परिवेश की छोटी- मोटी कठिनाइयों को जल्दी से दूर करना सीख जाता है… और जो अंततः स्थिर कार्य और भावनात्मक आदतों से इतना परिपूर्ण होकर वयस्कता में प्रवेश करता है कि कोई भी विपत्ति उसे पूरी तरह से पराजित नहीं कर सकती।”
वॉटसन की सलाह यह है: “उन्हें कभी गले न लगाएं और न ही चूमें। उन्हें कभी अपनी गोद में न बैठने दें। अगर ज़रूरी हो, तो शुभ रात्रि कहते समय उनके माथे पर एक बार चुंबन करें। सुबह उनसे हाथ मिलाएं। अगर उन्होंने किसी कठिन कार्य को असाधारण रूप से अच्छे से पूरा किया हो, तो उनके सिर पर थपथपाएं।” वॉटसन आगे सुझाव देते हैं कि बच्चों को “जन्म के क्षण से ही” समस्याओं से खुद निपटने दें, किसी एक वयस्क से अस्वस्थ लगाव को रोकने के लिए अलग-अलग देखभालकर्ताओं को बदलते रहें, और उस अत्यधिक स्नेह से बचें जो बच्चे को “दुनिया जीतने” से रोकता है।
बेशक, कभी-कभी लोग इसके विपरीत रुख भी अपनाते हैं।
उनका मानना है कि जब बच्चों को निःशर्त स्नेह और समर्थन दिया जाता है, तो उनमें दृढ़ता और विशेष रूप से जुनून पनपता है। दयालु और सौम्य पालन-पोषण के ये समर्थक बच्चों को गले लगाने और उन्हें खुली छूट देने की वकालत करते हैं और बताते हैं कि बच्चे स्वभाव से ही चुनौतियों का सामना करने वाले प्राणी होते हैं, जिनकी योग्यता की सहज इच्छा को प्रकट होने के लिए केवल हमारे निःशर्त प्रेम और स्नेह की आवश्यकता होती है। एक बार जब बच्चे माता- पिता के दबाव से मुक्त हो जाते हैं, तो वे अपनी आंतरिक रुचियों का अनुसरण करेंगे, और अनुशासन और असफलताओं का सामना करने की क्षमता विकसित करेंगे। सहायक और मांगपूर्ण पालन-पोषण के बीच की निरंतरता पर, इस अनुमेय "बाल-केंद्रित" दृष्टिकोण के समर्थक केंद्र के बाईं ओर आते हैं।

तो आखिर सच क्या है? क्या दृढ़ता लगातार उच्च मानकों की कसौटी पर गढ़ी जाती है या फिर प्रेमपूर्ण समर्थन के गर्मजोशी भरे आलिंगन में पोषित होती है?
एक वैज्ञानिक होने के नाते, मेरा मन करता है कि मैं कहूँ कि इस विषय पर और अधिक शोध की आवश्यकता है। पालन-पोषण पर तो बहुत शोध हुआ है, और दृढ़ता पर भी कुछ शोध हुआ है, लेकिन पालन-पोषण और दृढ़ता के बीच अभी तक कोई शोध नहीं हुआ है।
लेकिन दो किशोरियों की माँ होने के नाते, मेरे पास सभी डेटा के लिए समय नहीं है। इस प्रश्न को पूछने वाले माता-पिता की तरह, मुझे भी आज ही निर्णय लेने हैं। मेरी बेटियाँ बड़ी हो रही हैं, और उनके जीवन के हर दिन, मेरे पति और मैं उनकी परवरिश कर रहे हैं, चाहे अच्छा हो या बुरा। इसके अलावा, एक प्रोफेसर और प्रयोगशाला निदेशक के रूप में, मैं दर्जनों युवाओं से मिलती हूँ—और मैं उनकी दृढ़ता को भी प्रोत्साहित करना चाहती हूँ।
तो, इस बहस को सुलझाने की दिशा में एक कदम बढ़ाते हुए, मैंने दोनों पक्षों के सबूतों की छानबीन की है। पुराने ज़माने की, सख्त परवरिश के एक समर्थक ने सुझाव दिया कि मैं स्टीव यंग से बात करूं, जो रिकॉर्ड तोड़ने वाले क्वार्टरबैक हैं और जिनका मॉर्मन पालन-पोषण रोज़ाना अखबार बांटने, स्कूल से पहले बाइबल की कक्षाएं लेने और गाली-गलौज या शराब पर पूरी तरह से रोक लगाने के साथ हुआ था। वहीं, अधिक उदार सोच वाले एक समर्थक ने मुझे फ्रांसेस्का मार्टिनेज़ की ओर इशारा किया, जो मुखर ब्रिटिश स्टैंड-अप कॉमेडियन हैं, जिनके लेखक पिता और पर्यावरणविद् माँ ने उन्हें सोलह साल की उम्र में स्कूल छोड़ने की अनुमति दी और जब उन्होंने अपनी आत्मकथा का शीर्षक 'व्हाट द **** इज़ नॉर्मल?!' रखा तो उन्होंने ज़रा भी आपत्ति नहीं जताई।

चलिए स्टीव यंग से शुरुआत करते हैं।
सैन फ्रांसिस्को 49ers के दिग्गज क्वार्टरबैक को नेशनल फुटबॉल लीग में दो बार मोस्ट वैल्यूएबल प्लेयर चुना गया। उन्हें सुपर बाउल XXIX का मोस्ट वैल्यूएबल प्लेयर भी चुना गया, जिसमें उन्होंने रिकॉर्ड तोड़ छह टचडाउन

पास पूरे किए थे। रिटायरमेंट के समय, वे NFL इतिहास के सबसे उच्च रेटिंग वाले क्वार्टरबैक थे।
“मेरे माता-पिता मेरी नींव थे,” स्टीव ने कहा है। “मैं चाहता हूं कि हर किसी को अच्छी परवरिश मिले।”
उनकी बात को समझाने के लिए एक कहानी प्रस्तुत है।
स्टीव अपने हाई स्कूल की फुटबॉल टीम के स्टार खिलाड़ी थे और देशभर के कॉलेजों ने उन्हें अपने यहाँ शामिल करने के लिए काफी प्रस्ताव रखे थे, फिर भी उन्होंने ब्रिगहम यंग यूनिवर्सिटी में आठवें नंबर के क्वार्टरबैक के रूप में प्रवेश लिया। स्टीव के खेलने के समय के लिए सात अन्य क्वार्टरबैक उपलब्ध थे, इसलिए उनके कोच ने उन्हें "हैमबर्गर स्क्वाड" में भेज दिया - यह एक ऐसी यूनिट थी जिसमें सबसे कम महत्वपूर्ण खिलाड़ी शामिल थे, जिनका मुख्य काम खेल की रणनीति बनाना था ताकि बीवाईयू की रक्षात्मक पंक्ति अभ्यास कर सके।
“यार, मैं घर जाना चाहता था,” स्टीव ने याद करते हुए कहा। “मैंने अपना पूरा पहला सेमेस्टर बैग पैक करके ही स्कूल में बिताया। … मुझे याद है मैंने अपने पिताजी को फोन किया और कहा, ‘कोच मेरा नाम तक नहीं जानते। मैं तो बस डिफेंस में एक बेवकूफ सा खिलाड़ी हूँ। पिताजी, ये बहुत बुरा है। और ये बिल्कुल वैसा नहीं है जैसा मैंने सोचा था… और मुझे लगता है कि मैं घर वापस आना चाहता हूँ।’”
स्टीव के पिता, जिन्हें स्टीव "बेहद सख्त मिजाज" बताते हैं, ने उनसे कहा: "तुम नौकरी छोड़ सकते हो... लेकिन घर वापस नहीं आ सकते क्योंकि मैं एक हार मानने वाले के साथ नहीं रह सकता। यह बात तुम बचपन से जानते हो। तुम यहाँ वापस नहीं आओगे।" स्टीव वहीं रुक गया।
पूरे सीज़न में, स्टीव अभ्यास के लिए सबसे पहले आता था और सबसे आखिर में जाता था। टीम के आखिरी मैच के बाद, उसने अपने निजी अभ्यास को और तेज़ कर दिया: “फील्ड हाउस के आखिरी छोर पर एक बड़ा सा जाल लटका हुआ था। मैं एक काल्पनिक सेंटर के पीछे उकड़ू बैठता था; स्नैप लेता था; तीन कदम पीछे हटता था, और जाल में गेंद फेंकता था। जनवरी की शुरुआत से लेकर फरवरी के अंत तक, मैंने 10,000 से ज़्यादा स्पाइरल थ्रो किए। मेरी बांह में दर्द होने लगा। लेकिन मैं क्वार्टरबैक बनना चाहता था।”

दूसरे वर्ष तक, स्टीव आठवें क्वार्टरबैक से दूसरे नंबर पर आ गए। तीसरे वर्ष तक, वे बीवाईयू के शुरुआती क्वार्टरबैक बन गए थे। अपने चौथे वर्ष में, स्टीव को देश के सबसे उत्कृष्ट क्वार्टरबैक के लिए डेवी ओ'ब्रायन पुरस्कार मिला।
अपने खेल करियर में कई ऐसे मौके आए जब उनका आत्मविश्वास डगमगा गया। हर बार उनका मन खेल छोड़ने का करता था। हर बार उन्होंने अपने पिता से गुहार लगाई, लेकिन उन्होंने उन्हें ऐसा करने नहीं दिया।
मिडिल स्कूल में बेसबॉल खेलते समय उन्हें एक शुरुआती चुनौती का सामना करना पड़ा। स्टीव ने याद करते हुए कहा, “मैं तेरह साल का था। पूरे साल मुझे एक भी हिट नहीं मिली, और यह बात मुझे लगातार शर्मिंदा करती जा रही थी... एक के बाद एक मैच में, मैं हिट नहीं कर पा रहा था।” जब सीज़न खत्म हुआ, तो स्टीव ने अपने पिता को बताया कि वह अब और नहीं खेल सकते। “मेरे पिता ने मेरी आँखों में सीधे देखते हुए कहा, ‘तुम हार नहीं मान सकते। तुम्हारे अंदर काबिलियत है, इसलिए तुम्हें वापस जाकर इस पर काम करना होगा।’” तो स्टीव और उनके पिता मैदान पर वापस चले गए। “मुझे याद है कि बहुत ठंड थी, मौसम खराब था, बारिश हो रही थी, ओले पड़ रहे थे और बर्फ गिर रही थी, और वह गेंद फेंक रहे थे और मैं उन्हें हिट कर रहा था।” हाई स्कूल के अपने सीनियर साल तक, वर्सिटी बेसबॉल टीम के कप्तान के रूप में, स्टीव का बैटिंग औसत.384 था। स्टीव ने सैन फ्रांसिस्को 49ers में चार साल बेंच पर बैठने के दौरान इस सबक पर भरोसा किया कि लगन आखिरकार फल देती है। टीम बदलने का अनुरोध करने के बजाय, स्टीव ने शुरुआती क्वार्टरबैक जो मोंटाना से प्रशिक्षण लिया, जिन्होंने टीम को चार सुपर बाउल जीत दिलाई थीं। “अगर मुझे यह जानना था कि मैं कितना अच्छा खेल सकता हूँ, तो मुझे सैन फ्रांसिस्को में रहकर सीखना था, भले ही यह कितना भी कठिन क्यों न हो। … मैंने कई बार हार मानने के बारे में सोचा। … रातों की नींद हराम होने पर मुझे हूटिंग सुननी पड़ी, लेकिन मुझे अपने पिता को फोन करने से डर लगता था। मैं जानता था कि वे क्या कहेंगे: ‘अंत तक डटे रहो, स्टीव।’”

स्टीव यंग के अप्रत्याशित उत्थान की मेरी इस कहानी के इस मोड़ पर, आप यह निष्कर्ष निकाल सकते हैं कि जुझारू बच्चों के माता-पिता सत्तावादी होते

हैं। आप यह भी मान सकते हैं कि वे अपने ही मानकों पर केंद्रित होते हैं और अपने बच्चों की विशेष जरूरतों के प्रति काफी असंवेदनशील होते हैं।
अंतिम फैसला सुनाने से पहले, स्टीव के माता-पिता, शेरी और लेग्रैंड यंग से मिलें। और इससे पहले, ध्यान दें कि लेग्रैंड को उनका बचपन का उपनाम "दृढ़ संकल्प" ज़्यादा पसंद है, जो उनके जीवन के प्रति दृष्टिकोण को बखूबी दर्शाता है। स्टीव के भाई माइक ने एक बार अपने पिता के बारे में कहा था, "वह कड़ी मेहनत करने, दृढ़ रहने और शिकायत न करने में विश्वास रखते हैं। यह नाम उन पर बिल्कुल फिट बैठता है।"
एक कॉर्पोरेट वकील के रूप में, ग्रिट यंग शायद ही कभी काम से छुट्टी लेते थे। लगभग पच्चीस साल पहले, ग्रिट अपने स्थानीय वाईएमसीए में व्यायाम कर रहे थे, तभी एक साथी जिम जाने वाले ने उन्हें लगातार सिट-अप्स की प्रतियोगिता के लिए चुनौती दी। एक साल बाद, दोनों लगभग एक-एक हजार सिट-अप्स कर सकते थे, जिसके बाद चुनौती देने वाले ने प्रतियोगिता छोड़ दी। तब तक, ग्रिट खुद से ही प्रतिस्पर्धा कर रहे थे। उन्होंने कई वर्षों तक यह सिलसिला जारी रखा, जब तक कि वे लगातार दस हजार सिट-अप्स करने में सक्षम नहीं हो गए।
जब मैंने स्टीव के माता-पिता से उनके मशहूर बेटे और उसके पालन-पोषण के बारे में बात करने के लिए फोन किया, तो मुझे सख्त और औपचारिक जवाब की उम्मीद थी। शेरी ने सबसे पहले कहा, "हमें आपसे बात करके बहुत खुशी हुई! हमारा स्टीव बहुत अच्छा बच्चा है!" फिर ग्रिट ने मजाक में कहा कि मेरे चुने हुए अध्ययन क्षेत्र को देखते हुए, उन्हें आश्चर्य है कि मुझे उनसे संपर्क करने में इतना समय लग गया।
मेरे कंधे थोड़े ढीले पड़ गए, और मैं आराम से बैठ गया जब हर किसी ने मुझे बताया कि उन्होंने बचपन से ही मेहनत करना कैसे सीखा था। शेरी ने समझाया, "हम खेती-बाड़ी से एक पीढ़ी दूर थे। हमसे अपेक्षाएँ थीं।" शेरी दस साल की उम्र से ही चेरी तोड़ रही थी। ग्रिट ने भी यही किया, और बेसबॉल के दस्ताने और कपड़े खरीदने के लिए पैसे कमाने के लिए, वह लॉन काटता था, मीलों दूर घरों में साइकिल से अखबार पहुँचाता था, और खेती का जो भी काम मिलता था, करता था।
जब बच्चों के पालन-पोषण का समय आया, तो शेरी और ग्रिट दोनों ने जानबूझकर उन्हें एक जैसी चुनौतियाँ देने का निश्चय किया। ग्रिट ने कहा, "मेरा

लक्ष्य उन्हें अनुशासन सिखाना था, और उन्हें हर काम को पूरी लगन से करना सिखाना था, जैसा मैंने सीखा था। ये चीजें सीखनी पड़ती हैं। ये अपने आप नहीं हो जातीं। मेरे लिए यह महत्वपूर्ण था कि मैं बच्चों को सिखाऊं कि जो काम शुरू करो उसे पूरा करो।"
स्टीव और उसके भाई-बहनों को साफ-साफ समझा दिया गया था कि वे जिस भी काम के लिए हामी भरें, उसे अंत तक निभाना ही होगा। “हमने उनसे कहा, ‘तुम्हें सभी अभ्यास सत्रों में जाना होगा। तुम ये नहीं कह सकते कि ‘मैं इससे थक गया हूँ।’ एक बार जब तुम प्रतिबद्ध हो जाते हो, तो तुम्हें खुद को अनुशासित करके उसे पूरा करना होगा। ऐसे समय भी आएंगे जब तुम्हारा मन नहीं करेगा, लेकिन तुम्हें जाना ही होगा।”
सुनने में सख्त लगता है, है ना? था भी। लेकिन अगर आप ध्यान से सुनें, तो आपको पता चलेगा कि यंग परिवार ने बहुत सहयोग भी दिया।
स्टीव नौ साल की उम्र में पॉप वार्नर फुटबॉल खेलते समय एक घटना सुनाते हैं, जब उन्हें धक्का लगा और उन्होंने ऊपर देखा तो उनकी माँ, जिनका पर्स अभी भी उनके हाथ में था, उनके पास से तेज़ी से गुज़रते हुए विरोधी टीम के एक लड़के को कंधे से पकड़कर चेतावनी दे रही थीं कि वह दोबारा स्टीव को इस तरह गर्दन से धक्का नहीं दे पाएगा। जैसे-जैसे स्टीव और उनके भाई-बहन बड़े होते गए, उनका घर उनका पसंदीदा अड्डा बन गया। शेरी कहती हैं, "हमारा तहखाना हमेशा बच्चों से भरा रहता था।"
एक कॉर्पोरेट वकील के तौर पर, ग्रिट अक्सर यात्रा करते थे। “मेरे जान-पहचान के ज़्यादातर लोग सप्ताहांत में वहीं रुक जाते थे, चाहे हम कहीं भी हों, क्योंकि शुक्रवार को काम खत्म नहीं होता था और सोमवार को फिर से शुरू करना पड़ता था। लेकिन मैं ऐसा नहीं था। मैं हमेशा, हर संभव कोशिश करता था कि सप्ताहांत में घर पहुँच जाऊँ।” कभी-कभी, सप्ताहांत में घर की यात्राएँ ग्रिट के उस चरित्र का प्रदर्शन भी होती थीं जिसके कारण उन्हें उनका उपनाम मिला था: “एक बार मैं मोंटाना में एक एल्युमीनियम कारखाने के साथ बातचीत कर रहा था। शुक्रवार की रात, मैं टैक्सी से हवाई अड्डे के लिए निकला, और चारों ओर घना कोहरा छाया हुआ था। सभी उड़ानें रद्द हो चुकी थीं।”
मैंने सोचा कि अगर मैं उसी स्थिति में होता तो क्या करता, और फिर पूरी कहानी सुनकर मुझे थोड़ी शर्म आ गई। ग्रिट ने एक कार किराए पर ली, स्पोकेन गया, फिर सिएटल के लिए फ्लाइट ली, उसके बाद सैन फ्रांसिस्को के लिए दूसरी

फ्लाइट ली, और आखिर में तीसरी फ्लाइट ली—रात भर चलने वाली फ्लाइट जो अगली सुबह भोर में जेएफके एयरपोर्ट पर पहुंची। फिर उसने एक और किराए की कार ली और ग्रीनविच, कनेक्टिकट वापस चला गया। ग्रिट ने कहा, "मैं अपनी पीठ खुद नहीं थपथपा रहा हूँ। बस मुझे लगा कि बच्चों के साथ रहना, उनका साथ देना ज़रूरी है, चाहे वो खेलकूद की गतिविधियाँ हों या कुछ और।"
शेरी और ग्रिट अपने बच्चों की भावनात्मक ज़रूरतों को भी बखूबी समझते थे। उदाहरण के लिए, स्टीव बहुत ज़्यादा चिंतित रहता था। ग्रिट ने बताया, "हमने देखा कि वह कुछ चीज़ें नहीं करता था। जब वह दूसरी कक्षा में था, तो उसने स्कूल जाने से मना कर दिया। जब वह बारह साल का हुआ, तो वह बॉय स्काउट कैंप में नहीं गया। वह कभी किसी दूसरे बच्चे के घर नहीं रुका। वह बस ऐसा नहीं करता था।"
मेरे लिए निडर ऑल-स्टार क्वार्टरबैक स्टीव यंग की छवि को शेरी और ग्रिट द्वारा वर्णित डरपोक लड़के से मिलाना मुश्किल था। इसी तरह, शेरी और ग्रिट दोनों को ही अपने बड़े बेटे के इस डर का कोई कारण समझ नहीं आ रहा था। ग्रिट बताते हैं कि एक बार वह स्टीव को स्कूल से लेने गए ताकि उसे उसके चाचा-चाची के घर ले जा सकें, लेकिन स्टीव लगातार रो रहा था। वह अपने घर से दूर होने से बहुत डरा हुआ था। ग्रिट दंग रह गए। मैं यह जानने के लिए उत्सुक था कि उन्होंने और शेरी ने क्या प्रतिक्रिया दी। क्या उन्होंने अपने बेटे को हिम्मत दिखाने को कहा? क्या उन्होंने उसकी कुछ सुविधाएं छीन लीं?
नहीं और नहीं। ग्रिट ने अपने बेटे स्टीव के स्कूल जाने से इनकार करने पर हुई बातचीत का जो वर्णन किया है, उससे स्पष्ट होता है कि ग्रिट ने उपदेश देने और आलोचना करने की बजाय अधिक प्रश्न पूछे और उसकी बात सुनी: “मैंने कहा, ‘क्या कोई तुम्हें परेशान कर रहा है?’ उसने कहा, ‘नहीं।’ क्या तुम्हें अपने शिक्षक पसंद हैं? ‘मुझे अपने शिक्षक बहुत पसंद हैं।’ तो फिर तुम स्कूल क्यों नहीं जाते? ‘मुझे नहीं पता। मैं बस स्कूल नहीं जाना चाहता।’”
शेरी हफ्तों तक स्टीव की दूसरी कक्षा में बैठी रही, जब तक कि आखिरकार स्टीव को अकेले स्कूल जाने में सहज महसूस नहीं हुआ।
शेरी ने मुझे बताया, "यह अलगाव की चिंता थी। उस समय हमें समझ नहीं आ रहा था कि इसे क्या कहें। लेकिन हम समझ सकते थे कि वह अंदर से बहुत परेशान था, और हम जानते थे कि उसे इस सब से उबरने की ज़रूरत है।"

बाद में, जब मैंने स्टीव से बीवाईयू में अपने पहले मुश्किल भरे सेमेस्टर के बारे में विस्तार से बताने को कहा, तो मैंने बताया कि अगर कोई सिर्फ यही किस्सा सुने और कुछ न सुने, तो शायद वह यह निष्कर्ष निकाले कि उसके पिता, ग्रिट, एक तानाशाह थे। भला कैसा माता-पिता अपने बेटे की घर लौटने की गुहार को ठुकरा सकता है?
“ठीक है,” स्टीव ने कहा। “ठीक है। सब कुछ संदर्भ पर निर्भर करता है, है ना?” मैने सुना।
"संदर्भ यह था कि मेरे पिताजी मुझे जानते थे। वह जानते थे कि मैं बस दौड़कर घर जाना चाहता था, और वह यह भी जानते थे कि अगर उन्होंने मुझे ऐसा करने दिया, तो इसका मतलब होगा कि मैं अपने डर के आगे झुक गया।"
“यह एक प्रेमपूर्ण कार्य था,” स्टीव ने निष्कर्ष निकाला। “यह कठिन था, लेकिन प्रेम से भरा हुआ था।”
लेकिन सख्त प्यार और दादागिरी के बीच बहुत बारीक अंतर होता है, है ना? आखिर फर्क क्या है?
“मुझे पता था कि फैसला मेरा है,” स्टीव ने कहा। “और मुझे यह भी पता था कि मेरे पिता नहीं चाहते थे कि मैं उनके जैसा बनूँ। सबसे पहले, एक माता-पिता को ऐसा माहौल बनाना चाहिए जो बच्चे को यह साबित करे, ‘मैं तुम्हें सिर्फ अपनी बात मनवाने, तुम्हें नियंत्रित करने, तुम्हें अपने जैसा बनाने, तुमसे वही करवाने जो मैंने किया, या तुमसे उन चीजों की भरपाई करवाने की कोशिश नहीं कर रहा हूँ जो मैंने नहीं कीं।’ मेरे पिता ने मुझे बचपन से ही यह दिखाया कि यह उनके और उनकी ज़रूरतों के बारे में नहीं था। यह सचमुच था ‘मैं तुम्हें अपना सब कुछ दे रहा हूँ’।”
“उस सख्त प्यार में एक अंतर्निहित निस्वार्थता थी,” स्टीव ने आगे कहा। “मुझे लगता है कि यह बहुत ज़रूरी है। अगर सख्त प्यार का मतलब सिर्फ बच्चों को नियंत्रित करना है, तो बच्चे इसे भांप लेते हैं। हर तरह से, मुझे पता था कि मेरे माता-पिता मुझसे कह रहे थे, ‘हम तुम्हारी सफलता देखना चाहते हैं। हमने खुद को पीछे छोड़ दिया है।’”

अगर यंग परिवार को जानने से आपको यह समझने में मदद मिलती है कि "कठोर प्रेम" जरूरी नहीं कि विरोधाभासी शब्द हो, तो इस विचार को बनाए रखें—और फ्रांसेस्का मार्टिनेज और उनके माता-पिता, टीना और एलेक्स से मिलें। ऑब्जर्वर द्वारा ब्रिटेन के सबसे हास्य कलाकारों में से एक के रूप में नामित, फ्रांसेस्का दुनिया भर में हाउसफुल शो करती हैं। एक नियमित कार्यक्रम में, वह यंग परिवार के गाली-गलौज न करने के नियम को तोड़ती हैं, और शो के बाद, वह शराबबंदी का उल्लंघन करना सुनिश्चित करती हैं। अपने माता- पिता की तरह, फ्रांसेस्का जीवन भर शाकाहारी हैं, धार्मिक नहीं हैं, और राजनीतिक रूप से प्रगतिशील से कुछ हद तक वामपंथी हैं।
फ्रांसेस्का को दो साल की उम्र में सेरेब्रल पाल्सी का पता चला था। वह खुद को "लड़खड़ाती" कहना पसंद करती है। जब टीना और एलेक्स को बताया गया कि उनकी मस्तिष्क-क्षतिग्रस्त बेटी "कभी सामान्य जीवन नहीं जी पाएगी", तो उन्होंने तुरंत फैसला कर लिया कि कोई भी डॉक्टर यह भविष्यवाणी नहीं कर सकता कि उनकी बेटी भविष्य में क्या बनेगी। हास्य कलाकार बनने के लिए दृढ़ संकल्प की आवश्यकता होती है, चाहे आप कोई भी हों, लेकिन शायद तब और भी अधिक जब अपने व्यंजनों का उच्चारण करना या मंच तक चलना भी एक चुनौती हो। इसलिए, अन्य महत्वाकांक्षी हास्य कलाकारों की तरह, फ्रांसेस्का ने बिना किसी भुगतान के दस मिनट के प्रदर्शन के लिए चार घंटे की ड्राइव (आने-जाने में) सहन की है और उदासीन और व्यस्त टेलीविजन निर्माताओं को अनगिनत कॉल किए हैं। लेकिन अपने अधिकांश साथियों के विपरीत, उसे प्रत्येक शो से पहले सांस लेने और आवाज के व्यायाम करने की आवश्यकता होती है।
“मैं अपनी मेहनत और लगन का श्रेय खुद को नहीं देती,” उसने मुझसे कहा। “मुझे लगता है कि ये गुण मुझे मेरे परिवार से मिले हैं, जो बहुत ही प्यार करने वाला और स्थिर परिवार था। उनके अपार समर्थन और सकारात्मकता के कारण ही मेरी महत्वाकांक्षा की कोई सीमा नहीं है।”
इसमें कोई हैरानी की बात नहीं थी कि फ्रांसेस्का के स्कूल के काउंसलरों को मनोरंजन के क्षेत्र को एक ऐसे लड़की के लिए करियर विकल्प के रूप में चुनने पर संदेह था, जिसे सामान्य गति से चलने और बोलने में भी कठिनाई होती थी। वे तो उसके हाई स्कूल छोड़ने को लेकर और भी चिंतित थे। वे आह भरते हुए कहते, "ओह, फ्रांसेस्का, कुछ और समझदारी वाली बात सोचो। जैसे कंप्यूटर।" ऑफिस की

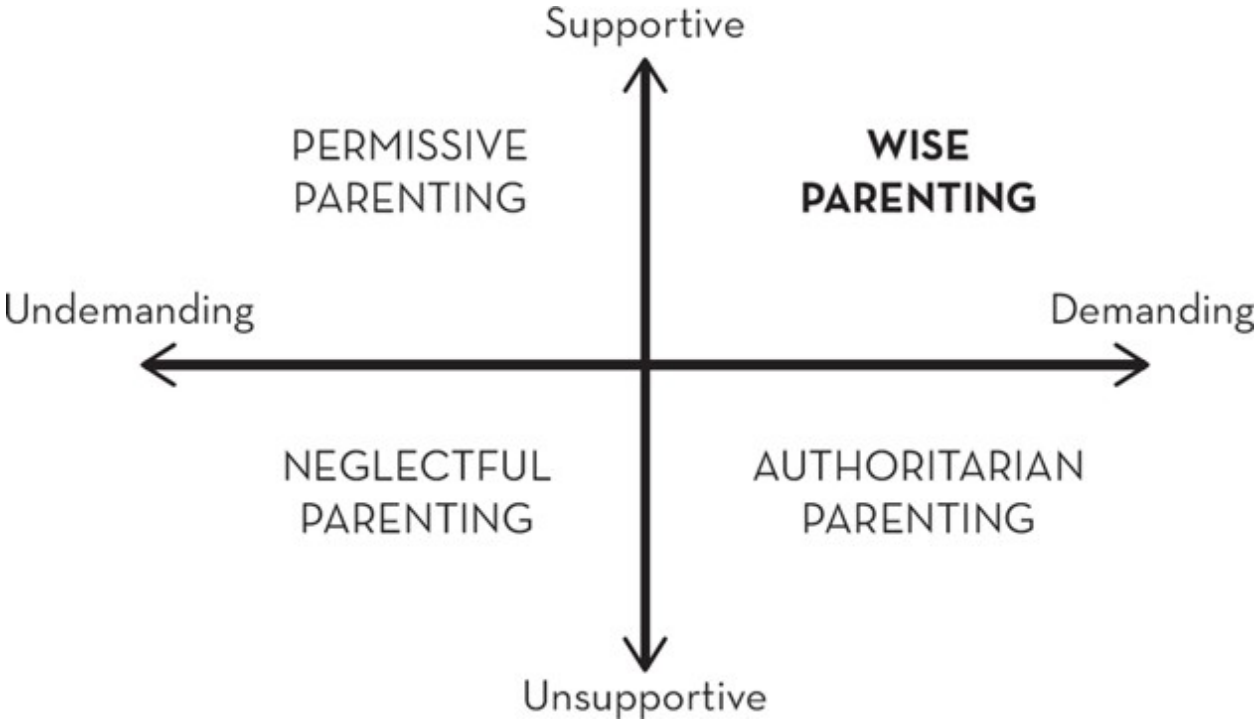
नौकरी का ख्याल फ्रांसेस्का के लिए सबसे भयानक भविष्य था जिसकी वह कल्पना कर सकती थी। उसने अपने माता-पिता से पूछा कि उसे क्या करना चाहिए।
“जाओ और अपने सपनों का पीछा करो,” एलेक्स ने अपनी बेटी से कहा, “और अगर वे पूरे नहीं होते हैं, तो तुम फिर से विचार कर सकती हो।”
“मेरी माँ भी उतनी ही प्रोत्साहित करने वाली थीं,” फ्रांसेस्का ने कहा। फिर मुस्कुराते हुए बोलीं: “असल में, वे इस बात से खुश थीं कि मैं सोलह साल की उम्र में औपचारिक शिक्षा छोड़कर टेलीविजन पर अभिनय करने लगी। उन्होंने मुझे सप्ताहांत में दोस्तों के साथ क्लबों में जाने की छूट दी, जहाँ मेरे आस-पास संदिग्ध पुरुष और अश्लील नामों वाले कॉकटेल होते थे।”
मैंने एलेक्स से उनके "अपने सपने का पीछा करो" वाले सुझाव के बारे में पूछा। समझाने से पहले, उन्होंने मुझे याद दिलाया कि फ्रांसेस्का के भाई राउल को भी हाई स्कूल छोड़ने की अनुमति दी गई थी - ताकि वह एक प्रसिद्ध चित्रकार के पास प्रशिक्षण ले सकें। "हमने उन दोनों पर डॉक्टर या वकील या ऐसा कुछ भी बनने का कभी दबाव नहीं डाला। मेरा सच में मानना है कि जब आप कुछ ऐसा करते हैं जो आप सच में करना चाहते हैं, तो वह आपका पेशा बन जाता है। फ्रांसेस्का और उसका भाई बेहद मेहनती हैं, लेकिन वे अपने विषय के प्रति बेहद भावुक हैं, इसलिए उनके लिए यह बिल्कुल भी बोझिल नहीं है।"
टीना ने पूरी तरह से सहमति जताते हुए कहा: “मुझे हमेशा से यह सहज बोध रहा है कि जीवन, प्रकृति और विकास ने बच्चों में उनकी अपनी क्षमताएँ—उनका अपना भाग्य—स्थापित किया है। एक पौधे की तरह, अगर उन्हें सही तरीके से पोषण और पानी दिया जाए, तो वे सुंदर और मजबूत बनेंगे। बस सही वातावरण बनाने की बात है—ऐसी मिट्टी जो पोषण दे, जो उनकी ज़रूरतों को सुने और समझे। बच्चों के भीतर उनके भविष्य के बीज होते हैं। अगर हम उन पर भरोसा करें, तो उनकी अपनी रुचियाँ उभर कर सामने आएँगी।”
फ्रांसेस्का अपने "बेहद शानदार" माता-पिता के निःस्वार्थ समर्थन को उस उम्मीद से जोड़ती है जो उन्होंने तब भी बनाए रखी जब सारी उम्मीदें खत्म होती दिख रही थीं: "किसी भी काम में डटे रहने का बहुत बड़ा हिस्सा इस विश्वास पर निर्भर करता है कि आप उसे कर सकते हैं। यह विश्वास आत्म-सम्मान से आता है। और यह आत्म-सम्मान इस बात से आता है कि दूसरों ने हमें जीवन में कैसा महसूस कराया है।"

अब तक, एलेक्स और टीना उदार पालन-पोषण के आदर्श उदाहरण प्रतीत होते हैं। मैंने उनसे पूछा कि क्या वे खुद को ऐसा ही मानते हैं।
“सच कहूँ तो,” एलेक्स ने कहा, “मुझे लगता है कि मुझे बिगड़े हुए बच्चों से एलर्जी है। बच्चों को प्यार और अपनापन मिलना चाहिए, लेकिन फिर बिना किसी उलझन के उन्हें यह सिखाना भी ज़रूरी है: ‘नहीं, तुम अपनी बहन के सिर पर उस डंडे से नहीं मार सकते। हाँ, तुम्हें चीज़ें बाँटनी होंगी। नहीं, तुम्हें हर वो चीज़ नहीं मिल सकती जो तुम जब चाहो।’ यही तो सीधा-सादा पालन-पोषण है।” उदाहरण के तौर पर, एलेक्स ने फ्रांसेस्का को उसके डॉक्टरों द्वारा बताई गई फिजियोथेरेपी एक्सरसाइज करने के लिए मजबूर किया। उसे ये एक्सरसाइज बिल्कुल पसंद नहीं थीं। कई सालों तक, उसका और उसके पिता का झगड़ा चलता रहा। फ्रांसेस्का यह नहीं समझ पा रही थी कि वह अपनी सीमाओं को नज़रअंदाज़ करके क्यों नहीं काम कर सकती, और एलेक्स का मानना था कि उसका कर्तव्य है कि वह दृढ़ रहे। जैसा कि वह अपनी किताब में लिखती हैं: "हालांकि कई मायनों में खुशहाल थीं, लेकिन अगले कुछ साल तीव्र झगड़ों से भरे रहे, जिनमें दरवाजे पटकना, रोना और चीजें फेंकना शामिल था।"
क्या इन झड़पों को और अधिक कुशलता से संभाला जा सकता था, यह एक खुला प्रश्न है—एलेक्स का मानना है कि वह अपनी छोटी बेटी को यह बेहतर ढंग से समझा सकता था कि वह इतना ज़िद क्यों कर रहा था। ऐसा हो सकता है, लेकिन फ्रांसेस्का के बचपन के इस पहलू में जो बात मुझे सबसे ज़्यादा प्रभावित करती है, वह यह है कि एक स्नेही, सपनों को साकार करने के लिए प्रोत्साहित करने वाला माता- पिता भी अनुशासन के मामलों में सख्ती बरतने के लिए मजबूर महसूस कर सकता है। अचानक, एलेक्स और टीना को हिप्पी-डिप्पी माता-पिता के रूप में देखने का एकतरफा नज़रिया अधूरा सा लगता है।
उदाहरण के तौर पर, लेखक एलेक्स की बातें सुनना बहुत ही रोचक था, जब उन्होंने अपने बच्चों के लिए जिस कार्य नैतिकता का उदाहरण पेश किया, उसके बारे में बताया: “किसी काम को पूरा करने के लिए मेहनत करनी पड़ती है। जब मैं छोटा था, तो मैं कई ऐसे लोगों से मिलता था जो कुछ न कुछ लिखते रहते थे। वे मुझसे कहते थे, ‘हाँ, मैं भी एक लेखक हूँ, लेकिन मैंने कभी कुछ पूरा नहीं किया।’ तो ऐसे में आप लेखक नहीं हैं। आप तो बस एक ऐसे व्यक्ति हैं जो बैठकर कागज पर कुछ लिखते हैं। अगर आपके पास कहने के लिए कुछ है, तो कहिए और उसे पूरा कीजिए।”

टीना इस बात से सहमत हैं कि बच्चों को जितनी स्वतंत्रता की आवश्यकता है, उतनी ही सीमाओं की भी। वह एक ट्यूटर होने के साथ-साथ एक पर्यावरण कार्यकर्ता भी हैं, और उन्होंने कई माता-पिता को अपने बच्चों के साथ "विनम्रतापूर्ण बातचीत" करते हुए देखा है। उन्होंने कहा, "हमने अपने बच्चों को स्पष्ट सिद्धांतों और नैतिक दिशा-निर्देशों के अनुसार जीना सिखाया। हमने उन्हें अपने तर्क समझाए, लेकिन वे हमेशा जानते थे कि सीमाएं कहां हैं।"
उन्होंने आगे कहा, “और हमारे घर में टेलीविजन नहीं था। मुझे लगता था कि यह एक सम्मोहक माध्यम है, और मैं नहीं चाहती थी कि यह लोगों के साथ हमारे मेलजोल की जगह ले ले। इसलिए हमने टेलीविजन रखा ही नहीं। अगर बच्चों को कुछ खास देखना होता था, तो वे अपने दादा-दादी के घर चले जाते थे।”

स्टीव यंग और फ्रांसेस्का मार्टिनेज की कहानियों से हम क्या सीख सकते हैं? और अन्य दृढ़ निश्चयी लोग अपने माता-पिता के बारे में जिस तरह से वर्णन करते हैं, उससे हम क्या समझ सकते हैं?
दरअसल, मैंने एक पैटर्न देखा है। हममें से जो लोग अपने बच्चों में दृढ़ता विकसित करना चाहते हैं, उनके लिए यह पैटर्न एक उपयोगी खाका है, एक मार्गदर्शक है जो बच्चों के पालन-पोषण के दौरान आने वाले कई फैसलों को लेने में हमारी मदद करता है।
आगे कुछ कहने से पहले, मैं फिर से यह स्पष्ट करना चाहता हूँ कि एक वैज्ञानिक होने के नाते, मैं किसी ठोस निष्कर्ष पर पहुँचने से पहले और भी बहुत सारे डेटा एकत्र करना चाहूँगा। एक दशक में, मुझे दृढ़ता विकसित करने के लिए पालन-पोषण के बारे में अभी से कहीं अधिक जानकारी होनी चाहिए। लेकिन चूंकि जिन लोगों की हम परवाह करते हैं, उनके पालन-पोषण को रोका नहीं जा सकता, इसलिए मैं अपने अनुमानों को साझा करूँगा। ऐसा करने के लिए मुझे काफी हद तक प्रोत्साहन मिला है क्योंकि मैंने जो पैटर्न देखा है, वह पालन-पोषण (लेकिन दृढ़ता नहीं) पर किए गए दर्जनों सावधानीपूर्वक शोध अध्ययनों से मेल खाता है। यह पैटर्न इसलिए भी तर्कसंगत है, क्योंकि जॉन वॉटसन द्वारा बच्चों को ज़्यादा लाड़-प्यार न करने की सलाह देने के बाद से मानव प्रेरणा के बारे में बहुत कुछ सीखा गया है। और अंत में, जो पैटर्न मैं देख रहा हूँ,

वह मनोवैज्ञानिक बेंजामिन ब्लूम और उनकी टीम द्वारा तीस साल पहले किए गए विश्व-स्तरीय एथलीटों, कलाकारों और विद्वानों के साक्षात्कारों से मेल खाता है। हालाँकि ब्लूम के अध्ययन का मुख्य केंद्र बिंदु पालन-पोषण नहीं था—माता-पिता को मूल रूप से जीवनी संबंधी विवरणों को "सत्यापित करने के लिए पर्यवेक्षक" के रूप में शामिल किया गया था—लेकिन पालन-पोषण का महत्व अंततः इसके प्रमुख निष्कर्षों में से एक बन गया।
मुझे यही दिखाई देता है।
सबसे पहले और सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि सहायक पालन-पोषण और सख्त पालन-पोषण के बीच कोई समझौता नहीं है। "सख्त प्यार" को स्नेह और सम्मान तथा दृढ़ता से लागू की गई अपेक्षाओं के बीच सावधानीपूर्वक बनाए गए संतुलन के रूप में देखना एक आम गलतफहमी है। वास्तव में, दोनों को अपनाने में कोई बुराई नहीं है। स्पष्ट रूप से, स्टीव यंग और फ्रांसेस्का मार्टिनेज के माता-पिता ने ठीक यही किया। यंग परिवार सख्त था, लेकिन वे प्यार करने वाले भी थे। मार्टिनेज परिवार प्यार करने वाला था, लेकिन वे सख्त भी थे। दोनों परिवार "बाल-केंद्रित" थे, इस अर्थ में कि उन्होंने स्पष्ट रूप से अपने बच्चों के हितों को सर्वोपरि रखा, लेकिन किसी भी परिवार का यह मानना नहीं था कि क्या करना है, कितनी मेहनत करनी है और कब हार माननी है, इसका बेहतर निर्णय बच्चे ही कर सकते हैं।
नीचे दिया गया चित्र दर्शाता है कि आजकल कई मनोवैज्ञानिक पालन-पोषण शैलियों को किस प्रकार वर्गीकृत करते हैं। एक ही श्रेणी के बजाय, दो श्रेणियां हैं। ऊपरी दाहिने भाग में वे माता-पिता हैं जो अपेक्षाशील और सहायक दोनों हैं। तकनीकी शब्द "अधिकारपूर्ण पालन-पोषण" है, जो दुर्भाग्यवश "सत्तावादी पालन-पोषण" से आसानी से भ्रमित हो जाता है। इस भ्रम से बचने के लिए, मैं अधिकारपूर्ण पालन-पोषण को बुद्धिमान पालन-पोषण कहूंगा, क्योंकि इस श्रेणी के माता-पिता अपने बच्चों की मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं का सटीक आकलन करते हैं। वे समझते हैं कि बच्चों को अपनी पूरी क्षमता तक पहुंचने के लिए प्यार, सीमाएं और स्वतंत्रता की आवश्यकता होती है। उनका अधिकार शक्ति के बजाय ज्ञान और बुद्धिमत्ता पर आधारित होता है।


Supportive
PERMISSIVE PARENTING
WISE PARENTING
Undemanding
Demanding
NEGLECTFUL PARENTING
AUTHORITARIAN PARENTING
Unsupportive

[illegible]

[illegible]

[illegible] 2001 [illegible]

प्रकार के परिवार में पाले-पोसे गए बच्चों की तुलना में बेहतर प्रदर्शन करते हैं।
उदाहरण के लिए, लैरी के एक अध्ययन में, लगभग दस हजार अमेरिकी किशोरों ने अपने माता-पिता के व्यवहार के बारे में प्रश्नावली पूरी की। लिंग, जातीयता, सामाजिक वर्ग या माता-पिता की वैवाहिक स्थिति की परवाह किए बिना, स्नेही, सम्मानजनक और अपेक्षाशील माता-पिता वाले किशोरों ने स्कूल में उच्च अंक प्राप्त किए, अधिक आत्मनिर्भर थे, कम चिंता और अवसाद से पीड़ित थे, और आपराधिक व्यवहार में संलग्न होने की संभावना कम थी। यही पैटर्न लगभग हर उस देश में दोहराया गया है जिसका अध्ययन किया गया है और बाल विकास के हर चरण में। दीर्घकालिक शोध से पता चलता है कि इसके लाभ एक दशक या उससे अधिक समय तक मापे जा सकते हैं।

पालन-पोषण संबंधी शोध की प्रमुख खोजों में से एक यह है कि माता-पिता द्वारा दिए जाने वाले संदेशों से कहीं अधिक महत्वपूर्ण वे संदेश हैं जो उनके बच्चे ग्रहण करते हैं।
देखने में तो ऐसा लगता है जैसे बच्चों को टीवी देखने से मना करना या गाली- गलौज पर रोक लगाना, लेकिन ये नियम ज़बरदस्ती वाले हो भी सकते हैं और नहीं भी। वहीं दूसरी ओर, बच्चों को स्कूल छोड़ने की छूट देना जैसी बातें भी माता-पिता के बीच नियमों को लेकर अंतर को दर्शाती हैं। दूसरे शब्दों में कहें तो, सुपरमार्केट के अनाज वाले सेक्शन में अपने बच्चे को उपदेश दे रहे माता-पिता पर कोई राय न बनाएं। ज़्यादातर मामलों में, आपके पास बच्चे की प्रतिक्रिया को समझने के लिए पर्याप्त जानकारी नहीं होती, और अंततः, बच्चे का अनुभव ही सबसे ज़्यादा मायने रखता है।
क्या आप मनोवैज्ञानिक रूप से समझदार अभिभावक हैं? यह जानने के लिए अगले पृष्ठ पर दिए गए मनोवैज्ञानिक और अभिभावक विशेषज्ञ नैन्सी डार्लिंग द्वारा विकसित अभिभावक मूल्यांकन का उपयोग करें। इनमें से कितने कथनों को आपका बच्चा बिना किसी झिझक के स्वीकार करेगा?
आप देखेंगे कि कुछ आइटम इटैलिक में लिखे गए हैं। ये "रिवर्स-कोडेड" आइटम हैं, जिसका अर्थ है कि यदि आपका बच्चा इनसे सहमत है, तो आप शायद उतने मनोवैज्ञानिक रूप से समझदार नहीं हैं जितना आप सोचते हैं।

सहायक: गर्मजोशी
अगर मुझे कोई समस्या हो तो मैं अपने माता-पिता से मदद की उम्मीद कर सकता हूँ।
मेरे माता-पिता मुझसे बातें करने में समय बिताते हैं।
मैं और मेरे माता-पिता साथ मिलकर ऐसी चीजें करते हैं जिनमें हमें मजा आता है।
मेरे माता-पिता को यह पसंद नहीं है कि मैं उन्हें अपनी परेशानियां बताऊं।
मेरे माता-पिता शायद ही कभी अच्छा प्रदर्शन करने पर मेरी प्रशंसा करते हैं।
सहायक: सम्मानजनक
मेरे माता-पिता का मानना है कि मुझे अपना दृष्टिकोण रखने का अधिकार है।
मेरे माता-पिता मुझसे कहते हैं कि उनके विचार सही हैं और मुझे उन पर सवाल नहीं उठाना चाहिए।
मेरे माता-पिता मेरी निजता का सम्मान करते हैं।
मेरे माता-पिता मुझे बहुत स्वतंत्रता देते हैं।
मेरे माता-पिता ही ज्यादातर इस बारे में निर्णय लेते हैं कि मैं क्या कर सकता हूँ।
बहुत अपेक्षाएँ रखने वाला
मेरे माता-पिता मुझसे परिवार के नियमों का पालन करने की बहुत उम्मीद रखते हैं।
मेरे माता-पिता मुझे कई बार गलतियां करने की छूट देते थे।
मेरे माता-पिता मुझे बेहतर करने के तरीके बताते हैं।
जब मैं कोई गलती करता हूँ, तो मेरे माता-पिता मुझे दंडित नहीं करते।
मेरे माता-पिता मुझसे उम्मीद करते हैं कि मैं मुश्किल परिस्थितियों में भी अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करूं।

सहयोग, सम्मान और उच्च मानकों के साथ बड़े होने से कई लाभ मिलते हैं, जिनमें से एक विशेष रूप से दृढ़ता से संबंधित है - दूसरे शब्दों में, समझदारी भरी परवरिश बच्चों को अपने माता-पिता का अनुकरण करने के लिए प्रोत्साहित करती है।

कुछ हद तक, बेशक, छोटे बच्चे अपने माता-पिता की नकल करते हैं। जब हमारे पास और कोई विकल्प नहीं होता, तो हमारे पास अपने आस-पास के लोगों के लहजे, आदतों और व्यवहार की नकल करने के अलावा और क्या विकल्प बचता है? हम उनकी तरह बोलते हैं। हम वही खाते हैं जो वे खाते हैं। हम उनकी पसंद-नापसंद अपना लेते हैं।
बड़ों की नकल करने की बच्चों की स्वाभाविक प्रवृत्ति बहुत प्रबल होती है। उदाहरण के लिए, पचास साल से भी पहले स्टैनफोर्ड विश्वविद्यालय में किए गए एक प्रसिद्ध मनोविज्ञान प्रयोग में, छोटे बच्चों ने बड़ों को विभिन्न खिलौनों से खेलते हुए देखा और फिर उन्हें खुद उन खिलौनों से खेलने का मौका दिया गया। आधे बच्चों ने एक वयस्क को चुपचाप टिंकरटॉयज़ से खेलते हुए देखा, जबकि उसी कमरे में एक छोटे आकार की, हवा से फुलाने वाली गुड़िया को वह अनदेखा कर रहा था। बाकी आधे बच्चों ने वयस्क को टिंकरटॉयज़ को जोड़ना शुरू करते हुए देखा और एक मिनट बाद, उसने गुड़िया पर बेरहमी से हमला कर दिया। वयस्क ने गुड़िया को मुक्कों से और फिर हथौड़े से पीटा, उसे हवा में उछाला और अंत में, चीखते-चिल्लाते हुए, गुड़िया को कमरे में इधर-उधर लात मारी।
जब बच्चों को उन्हीं खिलौनों से खेलने का मौका दिया गया, तो जिन बच्चों ने बड़ों को चुपचाप खेलते देखा था, उन्होंने भी बड़ों की नकल की। इसके विपरीत, जिन बच्चों ने बड़ों को गुड़िया को पीटते देखा था, वे भी आक्रामक थे, कई मामलों में तो उन्होंने पहले देखे गए हिंसक बड़ों की इतनी सटीक नकल की कि शोधकर्ताओं ने उनके व्यवहार को हूबहू "कॉर्मिक कॉपी" बताया।
फिर भी, नकल और अनुकरण में ज़मीन-आसमान का अंतर होता है।
जैसे-जैसे हम बड़े होते हैं, हम अपने कार्यों पर विचार करने और दूसरों में जिन चीजों की हम प्रशंसा करते हैं और जिन चीजों की हम निंदा करते हैं, उनके बारे में निर्णय लेने की क्षमता विकसित करते हैं। जब हमारे माता-पिता प्यार करने वाले, सम्मानजनक और अपेक्षा रखने वाले होते हैं, तो हम न केवल उनके उदाहरण का अनुसरण करते हैं, बल्कि उसका आदर भी करते हैं। हम न केवल उनके अनुरोधों का पालन करते हैं, बल्कि हम यह भी समझते हैं कि वे ऐसा क्यों कर रहे हैं। हम उन्हीं रुचियों को आगे बढ़ाने के लिए विशेष रूप से उत्सुक हो जाते हैं—उदाहरण के लिए, यह कोई संयोग नहीं है कि स्टीव यंग के पिता स्वयं बीवाईयू में एक उत्कृष्ट फुटबॉल खिलाड़ी थे, या फ्रांसेस्का

मार्टिनेज ने अपने पिता की तरह ही कम उम्र में ही लेखन के प्रति प्रेम विकसित कर लिया था।
बेंजामिन ब्लूम और उनकी टीम ने विश्व स्तरीय कलाकारों के अपने अध्ययनों में भी यही पैटर्न देखा। ब्लूम के अध्ययन में लगभग सभी सहायक और अपेक्षाशील माता-पिता "कार्य नीति के आदर्श थे, क्योंकि उन्हें मेहनती माना जाता था, वे जो भी काम करते थे उसमें अपना सर्वश्रेष्ठ देते थे, उनका मानना था कि काम खेल से पहले आना चाहिए और व्यक्ति को दूरगामी लक्ष्यों की ओर काम करना चाहिए।" इसके अलावा, "अधिकांश माता-पिता को अपने बच्चों को उनकी पसंदीदा गतिविधियों में भाग लेने के लिए प्रोत्साहित करना स्वाभाविक लगता था।" वास्तव में, ब्लूम के मुख्य निष्कर्षों में से एक यह था कि "माता-पिता की अपनी रुचियां किसी न किसी तरह बच्चे तक पहुंच जाती हैं।... हमने बार-बार पाया कि पियानोवादकों के माता-पिता अपने बच्चों को टेनिस कक्षाओं में भेजते थे, लेकिन वे खुद उन्हें पियानो कक्षाओं में ले जाते थे। और टेनिस खिलाड़ियों के माता-पिता के मामले में हमने ठीक इसका उल्टा पाया।"
यह वाकई उल्लेखनीय है कि कितने ही दृढ़ निश्चयी व्यक्तियों ने गर्व और श्रद्धा के साथ मुझसे कहा है कि उनके माता-पिता उनके सबसे प्रशंसनीय और प्रभावशाली आदर्श हैं। और यह भी उतना ही महत्वपूर्ण है कि इतने सारे व्यक्तियों ने किसी न किसी रूप में अपने माता-पिता जैसी ही रुचियां विकसित की हैं। स्पष्ट है कि दृढ़ निश्चयी व्यक्तियों के ये आदर्श न केवल अपने माता-पिता की नकल करते हुए बड़े हुए हैं, बल्कि उनका अनुकरण भी करते हैं। इस तर्क से यह निष्कर्ष निकलता है कि मनोवैज्ञानिक रूप से समझदार माता- पिता के सभी बच्चे दृढ़ निश्चयी नहीं बनेंगे, क्योंकि सभी मनोवैज्ञानिक रूप से समझदार माता-पिता दृढ़ता का उदाहरण प्रस्तुत नहीं करते। हालांकि वे सहायक और अपेक्षाशील दोनों हो सकते हैं, लेकिन मनोवैज्ञानिक रूप से समझदार माता-पिता दीर्घकालिक लक्ष्यों के प्रति जुनून और दृढ़ता दिखा भी सकते हैं और नहीं भी।
यदि आप अपने बच्चे में दृढ़ता विकसित करना चाहते हैं, तो सबसे पहले यह पूछें कि आपके अपने जीवन के लक्ष्यों के प्रति कितना जुनून और लगन है। फिर स्वयं से पूछें कि क्या आपके पालन-पोषण का तरीका आपके बच्चे को आपका अनुकरण करने के लिए प्रेरित करता है। यदि पहले प्रश्न का उत्तर "काफी हद

तक" है, और दूसरे का उत्तर "बहुत संभावना है", तो आप पहले से ही दृढ़ता विकसित करने के लिए सही पालन-पोषण कर रहे हैं।

दृढ़ संकल्प की नींव केवल माता-पिता ही नहीं रखते।
वयस्कों का एक व्यापक पारिस्थितिकी तंत्र है जो एकल परिवार से परे फैला हुआ है। हम सभी अपने बच्चों के अलावा अन्य युवाओं के लिए "अभिभावक" हैं, इस अर्थ में कि सामूहिक रूप से हम अगली पीढ़ी को "आगे बढ़ाने" के लिए जिम्मेदार हैं।29 दूसरों के बच्चों के लिए सहायक लेकिन अपेक्षाशील मार्गदर्शक की इस भूमिका में, हम बहुत बड़ा प्रभाव डाल सकते हैं।
तकनीकी उद्यमी टोबी लुटके दृढ़ संकल्प के प्रतीक हैं, जिन्हें अपने जीवन में एक ऐसा मार्गदर्शक मिला। सोलह वर्ष की आयु में टोबी ने जर्मनी के अपने हाई स्कूल से पढ़ाई छोड़ दी, बिना किसी यादगार सकारात्मक शिक्षण अनुभव के। अपने गृहनगर की एक इंजीनियरिंग कंपनी में प्रशिक्षु के रूप में काम करते हुए, उनकी मुलाकात जुर्गन से हुई, जो तहखाने के एक छोटे से कमरे में काम करने वाले एक प्रोग्रामर थे। टोबी ने प्यार से जुर्गन का वर्णन "लंबे बालों वाले, पचास से अधिक उम्र के, अनुभवी रॉकर के रूप में किया, जो किसी भी हेल्स एंजल्स गिरोह में आसानी से घुलमिल जाते।" उनके मार्गदर्शन में, टोबी ने पाया कि एक असफल छात्र के रूप में उनमें पाई गई सीखने की अक्षमताएं एक कंप्यूटर प्रोग्रामर के रूप में उनकी प्रगति में कोई बाधा नहीं डालतीं।
“जर्गेन एक कुशल शिक्षक थे,” टोबी ने कहा। “उन्होंने ऐसा माहौल बनाया जिसमें हर साल दस साल के करियर विकास को पूरा करना न केवल संभव था बल्कि आसान भी था।”
हर सुबह, टोबी काम पर पहुँचता तो उसे पिछले दिन लिखे गए कोड का प्रिंटआउट मिलता, जिस पर लाल मार्कर से टिप्पणियाँ, सुझाव और सुधार लिखे होते थे। जुर्गन टोबी के काम को बेहतर बनाने के विशिष्ट तरीकों को बताने में कोई कसर नहीं छोड़ते थे। टोबी ने कहा, "इससे मुझे यह सीख मिली कि मुझे अपने अहंकार को अपने लिखे कोड से नहीं जोड़ना चाहिए। इसे सुधारने के हमेशा तरीके होते हैं और यह प्रतिक्रिया मिलना एक वरदान है।"

एक दिन, जुर्गन ने टोबी को जनरल मोटर्स के लिए एक सॉफ्टवेयर प्रोजेक्ट का नेतृत्व करने के लिए कहा। कंपनी ने टोबी को प्रस्तुति और इंस्टॉलेशन के लिए अपना पहला सूट खरीदने के लिए अतिरिक्त पैसे दिए। टोबी को उम्मीद थी कि जुर्गन ही सारी बातें करेंगे, लेकिन इंस्टॉलेशन से एक दिन पहले, जुर्गन ने सहजता से टोबी की ओर मुड़कर कहा कि उन्हें कहीं और जाना है। टोबी अकेले ही जनरल मोटर्स जा रहे थे। घबराहट से भरे टोबी चले गए। इंस्टॉलेशन सफल रहा। “यह सिलसिला बार-बार दोहराता रहा,” टोबी ने कहा। “जुर्गेन को किसी तरह मेरी सीमाओं का अंदाजा था और वह जानबूझकर ऐसी परिस्थितियाँ बनाता था जो मेरी सीमाओं से थोड़ी बाहर होती थीं। मैंने कोशिश करते-करते और अनुभव से उन सीमाओं को पार किया… और मैं सफल हुआ।”
टोबी ने आगे चलकर शॉपिफाई की स्थापना की, जो एक सॉफ्टवेयर कंपनी है जो हजारों ऑनलाइन स्टोर को संचालित करती है और हाल ही में इसका राजस्व 100 मिलियन डॉलर से अधिक हो गया है।

दरअसल, शिक्षण पर उभरते शोध से पता चलता है कि इसमें पालन-पोषण से आश्चर्यजनक समानताएं हैं। ऐसा लगता है कि मनोवैज्ञानिक रूप से समझदार शिक्षक अपने छात्रों के जीवन में बहुत बड़ा बदलाव ला सकते हैं।
रॉन फर्ग्यूसन हार्वर्ड के अर्थशास्त्री हैं जिन्होंने प्रभावी और अप्रभावी शिक्षकों की तुलना करने वाले डेटा का संग्रह मेरे जानने वाले किसी भी व्यक्ति से कहीं अधिक किया है। एक हालिया अध्ययन में, रॉन ने गेट्स फाउंडेशन के साथ मिलकर 1,892 विभिन्न कक्षाओं में छात्रों और शिक्षकों का अध्ययन किया। उन्होंने पाया कि जो शिक्षक छात्रों से अपेक्षा रखते हैं— जिनके बारे में छात्र कहते हैं, "मेरे शिक्षक हमारे सर्वोत्तम प्रयास से कम कुछ भी स्वीकार नहीं करते," और "इस कक्षा के छात्र वैसा ही व्यवहार करते हैं जैसा मेरे शिक्षक चाहते हैं"—वे अपने छात्रों के शैक्षणिक कौशल में साल-दर-साल उल्लेखनीय वृद्धि करते हैं। वहीं, जो शिक्षक छात्रों का समर्थन करते हैं और उनका सम्मान करते हैं—जिनके बारे में छात्र कहते हैं, "मेरे शिक्षक को पता चल जाता है कि मुझे क्या परेशान कर रहा है," और "मेरे शिक्षक चाहते हैं कि हम अपने विचार साझा करें"—वे छात्रों की खुशी, कक्षा में स्वैच्छिक प्रयास और कॉलेज जाने की आकांक्षाओं को बढ़ाते हैं।

रॉन को पता चलता है कि मनोवैज्ञानिक रूप से समझदार शिक्षक बनना संभव है, ठीक वैसे ही जैसे उदार, सत्तावादी या लापरवाह होना संभव है। और समझदार शिक्षक ही छात्रों की भलाई, सहभागिता और भविष्य के लिए उच्च आशाओं के साथ-साथ योग्यता को भी बढ़ावा देते हैं।
हाल ही में, मनोवैज्ञानिक डेविड येगर और ज्योफ कोहेन ने यह देखने के लिए एक प्रयोग किया कि छात्रों पर उच्च अपेक्षाओं और निरंतर समर्थन के संदेश का क्या प्रभाव पड़ता है। उन्होंने सातवीं कक्षा के शिक्षकों से छात्रों के निबंधों पर लिखित प्रतिक्रिया देने के लिए कहा, जिसमें सुधार के सुझाव और प्रोत्साहन के वे शब्द शामिल थे जो वे सामान्यतः देते हैं। हमेशा की तरह, शिक्षकों ने छात्रों के निबंधों के हाशिये टिप्पणियों से भर दिए।
इसके बाद, शिक्षकों ने सभी जाँचे-परखे निबंध शोधकर्ताओं को सौंप दिए, जिन्होंने उन्हें बेतरतीब ढंग से दो ढेरों में बाँट दिया। आधे निबंधों पर शोधकर्ताओं ने एक पोस्ट-इट नोट चिपकाया जिस पर लिखा था: मैं आपको ये टिप्पणियाँ इसलिए दे रहा हूँ ताकि आपको अपने निबंध पर प्रतिक्रिया मिल सके। यह प्लेसबो नियंत्रण स्थिति थी।
निबंधों के दूसरे भाग पर शोधकर्ताओं ने एक पोस्ट-इट नोट चिपकाया जिस पर लिखा था: मैं आपको ये टिप्पणियाँ इसलिए दे रहा हूँ क्योंकि मुझे आपसे बहुत अपेक्षाएँ हैं और मुझे पता है कि आप उन्हें पूरा कर सकते हैं। यह विवेकपूर्ण प्रतिक्रिया की स्थिति थी।
ताकि शिक्षक यह न देख सकें कि किस छात्र को कौन सा नोट मिला है, और ताकि छात्रों को यह पता न चले कि उनके कुछ सहपाठियों को उनसे अलग नोट मिला है, शोधकर्ताओं ने प्रत्येक निबंध को एक फोल्डर में रखा ताकि शिक्षक कक्षा के दौरान छात्रों को वापस सौंप सकें।
इसके बाद छात्रों को अगले सप्ताह अपने निबंधों को संशोधित करने का विकल्प दिया गया।
जब निबंधों को एकत्र किया गया, तो डेविड ने पाया कि जिन छात्रों को प्लेसबो कंट्रोल पोस्ट-इट नोट मिला था, उनमें से लगभग 40 प्रतिशत ने संशोधित निबंध जमा करने का निर्णय लिया, जबकि जिन छात्रों को समझदारी भरी प्रतिक्रिया देने वाला पोस्ट-इट नोट मिला था, उनमें से लगभग दोगुने यानी 80 प्रतिशत छात्रों ने संशोधित निबंध जमा किए।

एक अलग नमूने के साथ किए गए एक प्रतिकृति अध्ययन में, जिन छात्रों को पोस्ट-इट पर "मैं आपको ये टिप्पणियाँ इसलिए दे रहा हूँ क्योंकि मुझे आपसे बहुत उम्मीदें हैं और मुझे पता है कि आप उन्हें पूरा कर सकते हैं" जैसी समझदारी भरी प्रतिक्रिया मिली, उन्होंने प्लेसीबो नियंत्रण स्थिति वाले छात्रों की तुलना में अपने निबंधों में दोगुने संपादन किए।
इसमें कोई शक नहीं कि पोस्ट-इट नोट्स उन दैनिक हाव-भाव, टिप्पणियों और कार्यों का विकल्प नहीं हैं जो स्नेह, सम्मान और उच्च अपेक्षाओं को व्यक्त करते हैं। लेकिन ये प्रयोग एक सरल संदेश के शक्तिशाली प्रेरक प्रभाव को उजागर करते हैं।

हर दृढ़ निश्चयी व्यक्ति को एक बुद्धिमान माता-पिता का आशीर्वाद नहीं मिला है, लेकिन मैंने जिन लोगों का साक्षात्कार लिया है, उनमें से प्रत्येक अपने जीवन में किसी ऐसे व्यक्ति की ओर इशारा कर सकता है, जिसने सही समय पर और सही तरीके से उन्हें उच्च लक्ष्य रखने के लिए प्रोत्साहित किया और बेहद जरूरी आत्मविश्वास और समर्थन प्रदान किया।
कोडी कोलमैन पर विचार करें।
कुछ साल पहले कोडी ने मुझे एक ईमेल भेजा। उसने दृढ़ता पर मेरा TED भाषण देखा था और जानना चाहता था कि क्या हम कभी बात कर सकते हैं। उसे लगा कि शायद उसकी निजी कहानी मददगार साबित हो सकती है। वह MIT में इलेक्ट्रिकल इंजीनियरिंग और कंप्यूटर साइंस में पढ़ाई कर रहा था और लगभग परफेक्ट GPA के साथ स्नातक होने के कगार पर था। उसके नज़रिए से, प्रतिभा और अवसर का उसकी उपलब्धियों से कोई लेना-देना नहीं था। बल्कि, सफलता वर्षों तक कायम रहने वाले जुनून और लगन का नतीजा थी।
मैंने कहा, “ज़रूर, चलिए बात करते हैं।” मुझे ये पता चला।
कोडी का जन्म न्यू जर्सी के ट्रेंटन से तीस मील पूर्व में, मोनमाउथ काउंटी सुधार गृह में हुआ था। उनकी माँ को एफबीआई ने मानसिक रूप से विक्षिप्त घोषित कर दिया था और जब कोडी का जन्म हुआ, तब उन्हें एक सीनेटर के बच्चे को जान से मारने की धमकी देने के आरोप में जेल में डाल दिया गया था। कोडी अपने पिता से कभी नहीं मिले। कोडी की दादी ने कोडी और उनके भाइयों की कानूनी देखरेख संभाली और संभवतः ऐसा करके उनकी जान बचाई। लेकिन वह एक आदर्श

समझदार माता-पिता नहीं थीं। वह शायद प्यार करने वाली और सख्त बनना चाहती थीं, लेकिन उनका शरीर और दिमाग दोनों ही कमजोर होते जा रहे थे। जैसा कि कोडी बताते हैं, जल्द ही वह अपनी दादी से ज़्यादा पालन-पोषण, खाना पकाने और घर की सफाई का काम करने लगे।
“हम गरीब थे,” कोडी ने बताया। “जब मेरे स्कूल में भोजन वितरण अभियान चलाया जाता था, तो सारा खाना मेरे परिवार को मिलता था, क्योंकि हम मोहल्ले में सबसे गरीब थे। और हमारा मोहल्ला भी कोई बहुत अच्छा नहीं था। हमारे स्कूल जिले का हर श्रेणी में औसत से नीचे का स्कोर था।”
कोडी ने आगे कहा, "हालात और भी बदतर इसलिए थे क्योंकि मैं न तो कोई एथलीट था और न ही कोई बुद्धिमान व्यक्ति। मैंने अंग्रेजी की उपचारात्मक कक्षाओं से शुरुआत की थी। गणित में मेरे अंक ज़्यादा से ज़्यादा औसत ही थे।"
और फिर क्या हुआ?
“एक दिन, मेरे सबसे बड़े भाई—जो मुझसे अठारह साल बड़े थे—घर आए। यह हाई स्कूल में मेरे पहले साल के बाद की गर्मियों की बात है। वे मुझे दो हफ्ते अपने साथ बिताने के लिए वर्जीनिया से लेने आए थे, और वापस अपने घर जाते समय उन्होंने मुड़कर मुझसे पूछा, ‘तुम किस कॉलेज में पढ़ना चाहते हो?’”
कोडी ने उससे कहा, “मुझे नहीं पता… मैं किसी अच्छे स्कूल में जाना चाहता हूँ। शायद प्रिंसटन जैसा कोई स्कूल।” और फिर तुरंत ही उसने अपनी बात बदल दी: “प्रिंसटन जैसा स्कूल मुझे कभी स्वीकार नहीं करेगा।”
“प्रिंसटन तुम्हें क्यों नहीं लेगा?” कोडी के भाई ने उससे पूछा। “तुम पढ़ाई में अच्छा कर रहे हो। अगर तुम और मेहनत करो, खुद को आगे बढ़ाते रहो, तो तुम उस स्तर तक पहुँच सकते हो। कोशिश करने में तुम्हारा कुछ भी नुकसान नहीं है।”
कोडी ने कहा, "तभी मेरे दिमाग में एक बदलाव आया। 'क्यों कोशिश करें?' से मेरा नज़रिया बदल गया और मैंने सोचा, 'क्यों न करें?' मुझे पता था कि शायद मुझे किसी बहुत अच्छे कॉलेज में दाखिला न मिले, लेकिन मैंने सोचा, अगर मैं कोशिश करूंगा, तो मेरे पास मौका होगा। अगर मैं कभी कोशिश ही नहीं करूंगा, तो मेरे पास कोई मौका ही नहीं होगा।"
अगले साल, कोडी ने अपनी पढ़ाई में जी-जान लगा दिया। जूनियर वर्ष तक आते-आते वह सभी विषयों में 'ए' ग्रेड प्राप्त करने लगा। सीनियर वर्ष में, कोडी ने कंप्यूटर विज्ञान और इंजीनियरिंग के लिए देश के सर्वश्रेष्ठ कॉलेज की

तलाश शुरू कर दी। उसने अपने सपनों के कॉलेज प्रिंसटन से बदलकर एमआईटी कर लिया। इस परिवर्तनकारी दौर में, उसकी मुलाकात चैंटेल स्मिथ से हुई, जो एक असाधारण रूप से बुद्धिमान गणित शिक्षिका थीं और जिन्होंने उसे लगभग अपना लिया था।
कोडी की ड्राइविंग क्लास का खर्च चैंटेल ने ही उठाया था। कॉलेज में रहने के लिए ज़रूरी सामान खरीदने के लिए चैंटेल ने ही पैसे जमा किए थे। बोस्टन की कड़ाके की ठंड में उसे स्वेटर, टोपी, दस्ताने और गर्म मोज़े भेजने वाली चैंटेल ही थी, जो हर दिन उसकी चिंता करती थी, हर छुट्टी में उसका घर पर स्वागत करती थी और उसकी दादी के अंतिम संस्कार में उसके साथ खड़ी रही। चैंटेल के घर में ही कोडी ने पहली बार क्रिसमस की सुबह अपने नाम के तोहफे देखकर जागने का अनुभव किया, जहाँ उसने पहली बार ईस्टर के अंडे सजाए और जहाँ चौबीस साल की उम्र में उसने अपने परिवार के साथ पहली बार जन्मदिन की पार्टी मनाई।
एमआईटी में सब कुछ आसान नहीं था, लेकिन नई चुनौतियों के साथ-साथ उन्हें "समर्थन का एक पूरा तंत्र" भी मिला, जैसा कि कोडी ने कहा। डीन, प्रोफेसर, उनके छात्र समुदाय के वरिष्ठ छात्र, रूममेट और दोस्त—बचपन में उन्होंने जो अनुभव किया था, उसकी तुलना में एमआईटी उनके लिए ध्यान का एक स्वर्ग था। सर्वोच्च सम्मान के साथ स्नातक की उपाधि प्राप्त करने के बाद, कोडी ने इलेक्ट्रिकल इंजीनियरिंग और कंप्यूटर विज्ञान में मास्टर डिग्री हासिल करने के लिए अपनी पढ़ाई जारी रखी, इस दौरान उन्होंने उत्कृष्ट ग्रेड प्रतिशत अर्जित किया और साथ ही साथ डॉक्टरेट कार्यक्रमों और सिलिकॉन वैली के भर्तीकर्ताओं से भी प्रस्ताव प्राप्त किए।
तुरंत लाभ कमाने वाले करियर और स्नातकोत्तर शिक्षा के बीच चुनाव करते समय, कोडी ने इस बात पर गहराई से विचार किया कि वह इस मुकाम तक कैसे पहुंचा। अगले पतझड़ में, वह स्टैनफोर्ड में कंप्यूटर विज्ञान में पीएचडी कार्यक्रम शुरू करेगा। उसके आवेदन निबंध का पहला वाक्य यह है: "मेरा उद्देश्य कंप्यूटर विज्ञान और मशीन लर्निंग के प्रति अपने जुनून का उपयोग समाज के व्यापक हित के लिए करना है, साथ ही सफलता का एक ऐसा उदाहरण बनना है जो हमारे समाज के भविष्य को आकार देगा।"
तो, कोडी कोलमैन के पास मनोवैज्ञानिक रूप से समझदार माता-पिता या दादा- दादी नहीं थे। काश होते। उनके पास एक ऐसा भाई था जिसने सही समय पर सही बात

कही, एक असाधारण रूप से बुद्धिमान और अद्भुत हाई स्कूल गणित शिक्षक थे, और अन्य शिक्षकों, मार्गदर्शकों और सहपाठियों का एक ऐसा समूह था जिन्होंने सामूहिक रूप से उन्हें दिखाया कि क्या संभव है और उन्हें वहां तक पहुंचने में मदद की।
चैंटेल कोडी की सफलता का श्रेय खुद लेने से इनकार करती हैं। “सच तो यह है कि कोडी ने मेरे जीवन को मुझसे कहीं अधिक प्रभावित किया है। उसने मुझे सिखाया है कि कुछ भी असंभव नहीं है और कोई भी लक्ष्य पहुंच से बाहर नहीं है। वह मेरे जीवन में मिले सबसे दयालु इंसानों में से एक है, और जब वह मुझे 'मॉम' कहकर बुलाता है तो मुझे बहुत गर्व होता है।”
हाल ही में एक स्थानीय रेडियो स्टेशन ने कोडी का साक्षात्कार लिया। बातचीत के अंत में, कोडी से पूछा गया कि वे उन श्रोताओं को क्या कहना चाहेंगे जो जीवन में इसी तरह की परिस्थितियों से जूझ रहे हैं। कोडी ने कहा, "सकारात्मक रहें। संभव और असंभव के बारे में नकारात्मक धारणाओं को पीछे छोड़ें और बस एक बार कोशिश करें।"
कोडी ने अपने अंतिम शब्द ये कहे: “किसी के जीवन में बदलाव लाने के लिए माता- पिता होना ज़रूरी नहीं है। अगर आप उनकी परवाह करते हैं और उनके जीवन में चल रही बातों को समझने की कोशिश करते हैं, तो आप भी प्रभाव डाल सकते हैं। उनके जीवन में चल रही बातों को समझने की कोशिश करें और उनकी मदद करें। यह मैंने खुद अनुभव किया है। इससे बहुत फर्क पड़ा।”

अध्याय 11

दृढ़ता के खेल के मैदान
एक दिन, जब मेरी बेटी लूसी लगभग चार साल की थी, रसोई की मेज पर बैठी किशमिश के एक छोटे से डिब्बे को खोलने की कोशिश कर रही थी। उसे भूख लगी थी। उसे किशमिश चाहिए थी। लेकिन डिब्बे का ढक्कन उसकी कोशिशों का ज़बरदस्त विरोध कर रहा था। एक मिनट बाद, उसने आह भरकर बिना खुला डिब्बा नीचे रख दिया और इधर-उधर चली गई। मैं दूसरे कमरे से देख रही थी और मैं लगभग चौंक गई। हे भगवान, मेरी बेटी किशमिश के एक डिब्बे से हार गई! क्या संभावना है कि वह बड़ी होकर हिम्मत दिखाएगी?
मैं तुरंत दौड़कर लूसी के पास गई और उसे दोबारा कोशिश करने के लिए प्रोत्साहित किया। मैंने उसका समर्थन करने के साथ-साथ उससे कुछ अपेक्षा भी रखने की पूरी कोशिश की। फिर भी, उसने मना कर दिया।
कुछ समय बाद, मुझे पास ही में एक बैले स्टूडियो मिल गया और मैंने उसका नाम वहां दर्ज करा दिया।
कई माता-पिता की तरह, मुझे भी यह दृढ़ विश्वास था कि बैले, पियानो, फुटबॉल या किसी भी प्रकार की व्यवस्थित पाठ्येतर गतिविधि करने से दृढ़ता बढ़ती है। इन गतिविधियों में दो महत्वपूर्ण विशेषताएं हैं जिन्हें किसी अन्य परिवेश में दोहराना मुश्किल है। पहली बात, इसमें एक वयस्क प्रभारी होता है — आदर्श रूप से, एक सहायक और सख्त व्यक्ति—जो माता-पिता नहीं होता। दूसरी बात, ये गतिविधियाँ रुचि, अभ्यास, उद्देश्य और आशा को बढ़ावा देने के लिए बनाई गई हैं। बैले स्टूडियो, संगीत हॉल, डोजो, बास्केटबॉल कोर्ट, फुटबॉल मैदान—ये दृढ़ता के खेल के मैदान हैं।

पाठ्येतर गतिविधियों के बारे में साक्ष्य अपूर्ण हैं। मैं एक भी ऐसा अध्ययन नहीं बता सकता जिसमें बच्चों को यादृच्छिक रूप से कोई खेल या वाद्य यंत्र बजाने, वाद-विवाद टीम में भाग लेने, स्कूल के बाद कोई नौकरी करने या स्कूल के अखबार में काम करने के लिए चुना गया हो। अगर आप इस बारे में थोड़ा सोचेंगे, तो आपको इसका कारण समझ आ जाएगा। कोई भी माता-पिता अपने बच्चों को सिक्का उछालकर कोई काम करने (या न करने) के लिए बाध्य नहीं करना चाहते, और

नैतिक कारणों से, कोई भी वैज्ञानिक बच्चों को किसी गतिविधि में शामिल होने (या न होने) के लिए बाध्य नहीं कर सकता।
फिर भी, एक अभिभावक और एक सामाजिक वैज्ञानिक के रूप में, मैं यह सलाह दूंगा कि जैसे ही आपका बच्चा बड़ा हो जाए, आप उसके लिए कक्षा के बाहर कुछ ऐसा ढूंढें जिसमें उसे आनंद आए और उसका नाम लिखवा दें। वास्तव में, अगर मेरे पास कोई जादुई छड़ी होती, तो मैं दुनिया के सभी बच्चों को उनकी पसंद की कम से कम एक पाठ्येतर गतिविधि में शामिल करवा देता, और हाई स्कूल में पढ़ने वालों के लिए, मैं यह अनिवार्य कर देता कि वे कम से कम एक गतिविधि में एक वर्ष से अधिक समय तक बने रहें।
क्या मुझे लगता है कि बच्चे के दिन का हर पल पहले से तय होना चाहिए? बिलकुल नहीं। लेकिन मुझे लगता है कि बच्चे तब बेहतर विकास करते हैं जब वे अपने सप्ताह का कम से कम कुछ हिस्सा उन कठिन कामों में बिताते हैं जिनमें उनकी रुचि होती है।

जैसा कि मैंने कहा, इस तरह की साहसिक सिफारिश के लिए सबूत अधूरे हैं। लेकिन जो शोध किया गया है, वह मेरी राय में काफी हद तक संकेत देता है। इन सभी बातों को मिलाकर देखें, तो बच्चों को एक बुद्धिमान बैले प्रशिक्षक, फुटबॉल कोच या वायलिन शिक्षक के मार्गदर्शन में दृढ़ता सीखने के लिए एक ठोस तर्क बनता है।
शुरुआत के तौर पर, कुछ शोधकर्ताओं ने बच्चों को बीपर दिए हैं ताकि दिनभर वे जो कुछ भी कर रहे हैं और उस पल कैसा महसूस कर रहे हैं, उसके बारे में जानकारी दे सकें। कक्षा में होने पर बच्चे चुनौती का सामना करते हैं— लेकिन विशेष रूप से प्रेरणाहीन महसूस करते हैं। इसके विपरीत, दोस्तों के साथ समय बिताना चुनौतीपूर्ण नहीं होता, बल्कि बेहद मजेदार होता है। और पाठ्येतर गतिविधियों के बारे में क्या? जब बच्चे खेलकूद, संगीत या स्कूल के नाटक के लिए पूर्वाभ्यास करते हैं, तो वे चुनौती का सामना भी करते हैं और आनंद भी लेते हैं। युवाओं के जीवन में ऐसा कोई दूसरा अनुभव नहीं है जो चुनौती और आंतरिक प्रेरणा के इस संयोजन को विश्वसनीय रूप से प्रदान करता हो।

इस शोध का निचोड़ यह है: स्कूल मुश्किल है, लेकिन कई बच्चों के लिए यह स्वाभाविक रूप से रोचक नहीं है। दोस्तों को मैसेज करना रोचक है, लेकिन यह कठिन नहीं है। लेकिन बैले? बैले दोनों हो सकता है।

तात्कालिक अनुभव तो एक बात है, लेकिन दीर्घकालिक लाभों का क्या? क्या पाठ्येतर गतिविधियों से किसी भी प्रकार का मापने योग्य लाभ मिलता है? असंख्य शोध अध्ययनों से पता चलता है कि जो बच्चे पाठ्येतर गतिविधियों में अधिक सक्रिय रूप से भाग लेते हैं, वे लगभग हर क्षेत्र में बेहतर प्रदर्शन करते हैं—उन्हें अच्छे अंक मिलते हैं, उनका आत्मविश्वास अधिक होता है, वे कम ही मुसीबत में पड़ते हैं, इत्यादि। इनमें से कुछ अध्ययन दीर्घकालिक हैं, जिसका अर्थ है कि शोधकर्ताओं ने बच्चों के जीवन में आगे चलकर होने वाले परिवर्तनों को देखने के लिए प्रतीक्षा की। ये दीर्घकालिक अध्ययन भी एक ही निष्कर्ष पर पहुंचते हैं: गतिविधियों में अधिक भागीदारी बेहतर परिणामों की भविष्यवाणी करती है।
इसी शोध से स्पष्ट होता है कि पाठ्येतर गतिविधियों में ज़रूरत से ज़्यादा समय बिताना बहुत कम होता है। आजकल, औसतन एक अमेरिकी किशोर प्रतिदिन तीन घंटे से अधिक समय टेलीविजन देखने और वीडियो गेम खेलने में बिताता है। इसके अतिरिक्त समय सोशल मीडिया फीड देखने, दोस्तों को बिल्ली के वीडियो के लिंक भेजने और कार्दशियन परिवार के सदस्यों के पहनावे पर नज़र रखने में भी व्यतीत होता है—इसलिए यह तर्क देना मुश्किल है कि शतरंज क्लब, स्कूल के नाटक या किसी भी अन्य व्यवस्थित, कौशल-केंद्रित, वयस्क-निर्देशित गतिविधि के लिए समय नहीं निकाला जा सकता।
लेकिन दृढ़ता का क्या? उस उपलब्धि का क्या जो महीनों के बजाय वर्षों के परिश्रम से हासिल होती है? यदि दृढ़ता का अर्थ दीर्घकालिक लक्ष्य पर टिके रहना है, और यदि पाठ्येतर गतिविधियाँ दृढ़ता का अभ्यास करने का एक तरीका हैं, तो यह तर्कसंगत है कि वे तब विशेष रूप से लाभदायक होती हैं जब हम उन्हें एक वर्ष से अधिक समय तक करते हैं।
दरअसल, एक सीज़न से दूसरे सीज़न में सुधार करने के दौरान सीखे गए सबक, दृढ़ता के प्रतीक माने जाने वाले लोगों के साथ मेरे साक्षात्कारों में बार-बार सामने आते हैं।

एक उदाहरण देखिए: हाई स्कूल फुटबॉल के अपने जूनियर वर्ष में खराब पासिंग प्रदर्शन के बाद, भविष्य के एनएफएल हॉल ऑफ फेमर स्टीव यंग हाई स्कूल की वर्कशॉप में गए और टेप से फीते लगाकर एक लकड़ी की फुटबॉल बनाई। एक सिरे पर उन्होंने एक हुक लगाया और उसका इस्तेमाल हाई स्कूल जिम में रखी वेट मशीन से फुटबॉल को जोड़ने के लिए किया। फिर, गेंद को पकड़कर, वे उसे पासिंग की तरह आगे-पीछे करते थे, जिससे अतिरिक्त प्रतिरोध के कारण उनकी बांहों और कंधों की मांसपेशियां मजबूत होती थीं। अगले साल उनके पासिंग यार्डेज दोगुने हो गए।
दीर्घकालिक पाठ्येतर गतिविधियों के लाभों के और भी अधिक ठोस प्रमाण मनोवैज्ञानिक मार्गो गार्डनर द्वारा किए गए एक अध्ययन से मिलते हैं। मार्गो और कोलंबिया विश्वविद्यालय में उनके सहयोगियों ने ग्यारह हजार अमेरिकी किशोरों का छब्बीस वर्ष की आयु तक अध्ययन किया ताकि यह देखा जा सके कि हाई स्कूल की पाठ्येतर गतिविधियों में केवल एक वर्ष के बजाय दो वर्षों तक भाग लेने का वयस्कता में सफलता पर क्या प्रभाव पड़ता है। मार्गो ने जो पाया वह यह है: जो बच्चे पाठ्येतर गतिविधियों में एक वर्ष से अधिक समय बिताते हैं, उनके कॉलेज से स्नातक होने और युवावस्था में अपने समुदाय में स्वयंसेवा करने की संभावना काफी अधिक होती है। पाठ्येतर गतिविधियों में प्रति सप्ताह बच्चों द्वारा बिताया गया समय युवावस्था में नौकरी पाने (बेरोजगार रहने के विपरीत) और अधिक आय अर्जित करने की भविष्यवाणी भी करता है, लेकिन यह केवल उन बच्चों के लिए लागू होता है जो एक वर्ष के बजाय दो वर्षों तक गतिविधियों में भाग लेते हैं।

पाठ्येतर गतिविधियों में केवल ऊपरी तौर पर भाग लेने के बजाय उन्हें पूरी तरह से जारी रखने के महत्व का अध्ययन करने वाले पहले वैज्ञानिकों में से एक वॉरेन विलिंगहैम थे।
1978 में, विलिंगहैम पर्सनल क्वालिटीज़ प्रोजेक्ट के निदेशक थे। आज भी, यह अध्ययन युवावस्था में सफलता के निर्धारकों की पहचान करने का अब तक का सबसे महत्वाकांक्षी प्रयास बना हुआ है।
इस परियोजना को एजुकेशनल टेस्टिंग सर्विस (ETS) द्वारा वित्त पोषित किया गया था। ETS, जिसे आमतौर पर इसी नाम से जाना जाता है, प्रिंसटन, न्यू जर्सी

में एक विशाल परिसर में स्थित है और इसमें एक हजार से अधिक सांख्यिकीविद, मनोवैज्ञानिक और अन्य वैज्ञानिक कार्यरत हैं—ये सभी स्कूल और कार्यस्थल में उपलब्धि का अनुमान लगाने वाले परीक्षणों के विकास के लिए समर्पित हैं। यदि आपने SAT परीक्षा दी है, तो आपने ETS परीक्षा दी है। GRE, TOEFL, Praxis और लगभग तीन दर्जन एडवांस्ड प्लेसमेंट परीक्षाओं के लिए भी यही बात लागू होती है। संक्षेप में, मानकीकृत परीक्षणों के लिए ETS का वही महत्व है जो टिशू पेपर के लिए Kleenex का है: बेशक, अन्य संगठन भी मानकीकृत परीक्षण बनाते हैं, लेकिन हममें से अधिकांश को उनके नाम याद नहीं आते।
तो, ईटीएस को मानकीकृत परीक्षणों से परे देखने के लिए किस बात ने प्रेरित किया?
विलिंगहैम और ईटीएस के अन्य वैज्ञानिक इस बात को सबसे बेहतर जानते थे कि हाई स्कूल के ग्रेड और परीक्षा के अंक मिलकर भी जीवन में आगे की सफलता का सटीक अनुमान नहीं लगा पाते। अक्सर ऐसा होता है कि एक जैसे ग्रेड और परीक्षा के अंक वाले दो बच्चे जीवन में बहुत अलग-अलग परिणाम प्राप्त करते हैं। विलिंगहैम ने जिस सरल प्रश्न का उत्तर खोजने का प्रयास किया, वह था: अन्य कौन से व्यक्तिगत गुण मायने रखते हैं?
यह जानने के लिए, विलिंगहैम की टीम ने हाई स्कूल के अंतिम वर्ष से शुरू करके पांच साल तक कई हजार छात्रों पर नज़र रखी।
अध्ययन की शुरुआत में, प्रत्येक छात्र के लिए कॉलेज आवेदन सामग्री, प्रश्नावली, लेखन नमूने, साक्षात्कार और स्कूल रिकॉर्ड एकत्र किए गए। इस जानकारी का उपयोग सौ से अधिक विभिन्न व्यक्तिगत विशेषताओं के लिए संख्यात्मक रेटिंग तैयार करने के लिए किया गया था। इनमें पारिवारिक पृष्ठभूमि से संबंधित कारक, जैसे माता-पिता का व्यवसाय और सामाजिक-आर्थिक स्थिति, साथ ही स्वयं द्वारा घोषित करियर रुचियां, कॉलेज की डिग्री प्राप्त करने की प्रेरणा, शैक्षिक लक्ष्य और अन्य कई कारक शामिल थे।
फिर, जैसे-जैसे छात्र कॉलेज में आगे बढ़ते गए, उनकी सफलता के वस्तुनिष्ठ मापदंड तीन व्यापक श्रेणियों में एकत्र किए गए: पहला, क्या छात्र ने अकादमिक क्षेत्र में उत्कृष्ट प्रदर्शन किया? दूसरा, क्या एक युवा वयस्क के रूप में इस व्यक्ति ने नेतृत्व क्षमता का प्रदर्शन किया? और अंत में, ये युवा लड़के और लड़कियां विज्ञान और प्रौद्योगिकी, कला, खेल, लेखन और भाषण,

उद्यमिता या सामुदायिक सेवा में किस हद तक महत्वपूर्ण उपलब्धि हासिल कर सकते हैं?
एक तरह से देखा जाए तो, व्यक्तिगत गुणों की परियोजना एक प्रतिस्पर्धा जैसी थी। अध्ययन की शुरुआत में शामिल सौ से अधिक मापदंडों में से प्रत्येक बाद की सफलता का सबसे मजबूत भविष्यवक्ता साबित हो सकता था। अंतिम डेटा एकत्र होने से कई साल पहले तैयार की गई पहली रिपोर्ट को पढ़ने से स्पष्ट है कि विलिंगहैम इस मुद्दे पर पूरी तरह से निष्पक्ष थे। उन्होंने प्रत्येक चर का व्यवस्थित रूप से वर्णन किया, उसे शामिल करने का कारण बताया, उसे कैसे मापा गया, इत्यादि।
लेकिन जब आखिरकार सभी आंकड़े सामने आ गए, तो विलिंगहैम ने अपने निष्कर्ष के बारे में स्पष्ट और दृढ़ निश्चय के साथ कहा। एक घोड़ा जीता, और वह भी काफी बड़े अंतर से: अंत तक सही चाल चलने की क्षमता।
विलिंगहैम और उनकी टीम ने इसे इस प्रकार परिभाषित किया: "निष्पादन रेटिंग में (हाई स्कूल में) कुछ प्रकार की गतिविधियों के प्रति उद्देश्यपूर्ण, निरंतर प्रतिबद्धता के प्रमाण शामिल थे, जबकि अन्य क्षेत्रों में छिटपुट प्रयास किए गए थे।"
जिन छात्रों ने उत्कृष्ट प्रदर्शन किया, उन्होंने हाई स्कूल की दो अलग-अलग पाठ्येतर गतिविधियों में कई वर्षों तक भाग लिया और दोनों ही गतिविधियों में किसी न किसी रूप में उल्लेखनीय प्रगति की (उदाहरण के लिए, अखबार के संपादक बनना, वॉलीबॉल टीम के सर्वश्रेष्ठ खिलाड़ी का खिताब जीतना, कलाकृति के लिए पुरस्कार जीतना)। उदाहरण के तौर पर, विलिंगहैम ने एक छात्र का वर्णन किया जो "तीन साल तक अपने स्कूल के अखबार के स्टाफ में रहा और प्रबंध संपादक बन गया, और तीन साल तक ट्रैक टीम में रहा और अंत में एक महत्वपूर्ण प्रतियोगिता जीत ली।"
इसके विपरीत, जिन छात्रों ने किसी भी बहुवर्षीय गतिविधि में भाग नहीं लिया था, उन्हें सबसे कम फॉलो-थ्रू रेटिंग मिली। इस श्रेणी के कुछ छात्रों ने हाई स्कूल में किसी भी गतिविधि में भाग नहीं लिया। लेकिन कई अन्य छात्र तो बस एक जगह से दूसरी जगह जाते रहे, एक साल किसी क्लब या टीम में शामिल होते थे और फिर अगले साल कुछ बिल्कुल अलग गतिविधि में लग जाते थे।
गतिविधियों को पूरा करने की क्षमता का पूर्वानुमान लगाना बेहद प्रभावशाली था: हाई स्कूल के ग्रेड और SAT स्कोर को ध्यान में रखने के बाद,

हाई स्कूल की पाठ्येतर गतिविधियों में निरंतर भाग लेने की क्षमता ने अकादमिक सम्मान के साथ कॉलेज से स्नातक होने की भविष्यवाणी किसी भी अन्य कारक से बेहतर साबित की। इसी प्रकार, युवावस्था में नियुक्त या निर्वाचित नेतृत्व पद प्राप्त करने की संभावना का पूर्वानुमान लगाने में भी निरंतरता सबसे कारगर कारक साबित हुई। और अंत में, विलिंगहैम द्वारा मापी गई सौ से अधिक व्यक्तिगत विशेषताओं में से किसी भी अन्य विशेषता की तुलना में, गतिविधियों को पूरा करने की क्षमता ने कला और लेखन से लेकर उद्यमिता और सामुदायिक सेवा तक, सभी क्षेत्रों में एक युवा वयस्क की उल्लेखनीय उपलब्धियों की भविष्यवाणी की।
खास बात यह थी कि हाई स्कूल में छात्रों ने जिन गतिविधियों में अपना समय और ऊर्जा लगाई थी, चाहे वह टेनिस हो, छात्र संघ हो या वाद-विवाद टीम, इससे कोई फर्क नहीं पड़ता था। महत्वपूर्ण बात यह थी कि छात्रों ने किसी गतिविधि में भाग लिया था, अगले साल फिर से भाग लिया था और उस दौरान उन्होंने कुछ न कुछ प्रगति की थी।

दृढ़ता का अध्ययन शुरू करने के कुछ वर्षों बाद मुझे व्यक्तिगत गुणों की परियोजना के बारे में पता चला। जब मुझे मूल अध्ययन रिपोर्ट मिली, तो मैंने उसे शुरू से अंत तक पढ़ा, थोड़ी देर के लिए उसे एक तरफ रख दिया, और फिर पृष्ठ एक से दोबारा पढ़ना शुरू किया।
उस रात मुझे नींद नहीं आई। इसके बजाय, मैं जागता रहा और सोचता रहा: अरे बाप रे! विलिंगहैम जिसे "लगातार प्रयास" कहते हैं, वह तो बिल्कुल दृढ़ संकल्प जैसा लगता है!
मैं तुरंत—बेहद उत्सुकता से—यह देखना चाहता था कि क्या मैं उनके निष्कर्षों को दोहरा सकता हूँ।
एक मकसद व्यावहारिक था।
किसी भी स्व-रिपोर्ट प्रश्नावली की तरह, ग्रिट स्केल में भी आसानी से हेराफेरी की जा सकती है। शोध अध्ययनों में, प्रतिभागियों के पास झूठ बोलने का कोई वास्तविक कारण नहीं होता, लेकिन उच्च जोखिम वाली परिस्थितियों में ग्रिट स्केल का उपयोग करना मुश्किल है, जहाँ वास्तव में यह दिखावा करने से कुछ लाभ हो सकता है कि "मैं जो भी शुरू करता हूँ उसे पूरा करता हूँ।"

विलिंगहैम द्वारा ग्रिट को मात्रात्मक रूप से मापना एक ऐसी मापन रणनीति थी जिसमें आसानी से हेराफेरी नहीं की जा सकती थी। कम से कम, सीधे झूठ बोले बिना तो नहीं। विलिंगहैम के अपने शब्दों में: "उत्पादक कार्य निष्पादन के स्पष्ट संकेतों की तलाश करना छात्र के ट्रैक रिकॉर्ड का विश्लेषण करने का एक उपयोगी तरीका है।"
लेकिन अधिक महत्वपूर्ण लक्ष्य यह देखना था कि क्या निरंतरता, बीच में पढ़ाई छोड़ने के बजाय उपस्थित होने जैसे परिणामों की भविष्यवाणी कर सकती है, जो दृढ़ संकल्प की पहचान है।
एक नए दीर्घकालिक अध्ययन के लिए समर्थन प्राप्त करने के लिए, मैंने शिक्षा के क्षेत्र में सबसे बड़े परोपकारी निधि प्रदाता, बिल और मेलिंडा गेट्स फाउंडेशन से संपर्क किया।
मुझे जल्द ही पता चला कि यह संस्था इस बात में विशेष रुचि रखती है कि कॉलेज के छात्र इतनी बड़ी संख्या में पढ़ाई क्यों छोड़ देते हैं। वर्तमान में, संयुक्त राज्य अमेरिका में दो और चार वर्षीय कॉलेजों में ड्रॉपआउट दर दुनिया में सबसे अधिक है। बढ़ती ट्यूशन फीस और इस देश में वित्तीय सहायता की जटिल प्रणाली इसके दो प्रमुख कारण हैं। अपर्याप्त शैक्षणिक तैयारी भी एक कारण है। फिर भी, समान आर्थिक स्थिति और एक जैसे SAT स्कोर वाले छात्र भी अलग-अलग दरों पर पढ़ाई छोड़ देते हैं। यह अनुमान लगाना कि कौन कॉलेज की पढ़ाई पूरी करके डिग्री हासिल करेगा और कौन नहीं, सामाजिक विज्ञान की सबसे कठिन समस्याओं में से एक है। किसी के पास भी इसका संतोषजनक उत्तर नहीं है। बिल और मेलिंडा गेट्स के साथ एक मुलाकात में मुझे व्यक्तिगत रूप से अपना दृष्टिकोण समझाने का अवसर मिला। मैंने कहा कि हाई स्कूल में किसी कठिन काम को पूरा करना सीखने से, जीवन में आगे चलकर उसी काम को करने के लिए सर्वोत्तम संभव तैयारी मिलती है।
उस बातचीत में मुझे पता चला कि बिल खुद प्रतिभा के अलावा अन्य योग्यताओं के महत्व को लंबे समय से समझते आए हैं। उदाहरण के लिए, जब माइक्रोसॉफ्ट में सॉफ्टवेयर प्रोग्रामरों की भर्ती में उनकी सीधी भूमिका थी, तब उन्होंने बताया कि वे आवेदकों को ऐसा प्रोग्रामिंग कार्य देते थे जिसमें घंटों तक थका देने वाली समस्या निवारण प्रक्रिया करनी पड़ती थी। यह कोई बुद्धि- बुद्धि परीक्षा या प्रोग्रामिंग कौशल की परीक्षा नहीं थी। बल्कि, यह किसी

□□□□□□□□ □□ □□□□□□□, □□□□ □□ □□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□ □□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□□□□ □□ □□ □□□□□ □□□□ □□□□□ □□□□□ □□□□

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□□ □□, □□□□□□ 1,200 □□□□□□□ □□□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□□ □□, □□□□ □□□□□□□□□□ □□ □□□□, □□□□□ □□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ (□□□□ □□□□ □□) □□ □□□□, □□□□□□ □□□□ □□□□□ □□ □□□□ □□ □□□□□□ □□□□ □□□□□ □□ □□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□ □□, □□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□ □□□□□□□ □□ □□□□□□, □□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□ □□ □□□□ □□ □□□□□ □□□□□□□ □□ □□□□□□□ □□□□ □□□□□ □□□□□ □□ □□□□□: □□□□□□ □□□□□□□[12]

□□□□□□□□: □□□□□□ □□ □□□□□□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□ □□□□□□□ □□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□ □□□□ □□□□□□□ □□□□ □□ □□□□□ □□ □□□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□, □□□□□ □□□□, □□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□, □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□, □□□□/□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□, □□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□□□ □□□□□ □□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□ □□, □□ □□□□□□ □□ □□□□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□ □□□□□

□□□□□□□□□	□□□□□□ □□□□□ (9-10-11-12)	□□□□□□□□□□□□, □□□□□□□□□□, □□□□□□□□□□, □□□□ □□□□ □□
	□–□–□–□	
	□–□–□–□	
	□–□–□–□	

□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□□ □□□□□ □□□□, □□□□□ □□□□ □□□□ □□ □□ □□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□□□ □□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□□□

□□□□□□ □□□□ □□, □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□ □□□□□ □□ □□□□□ □□□□□ □□□□ □□ □□, □□□□□ □□□□ □□ □□□□□□□ □□□□ □□□□□□□ □□□□□ □□□□; □□ □□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□ □□ □□□□□ □□ □□□□ □□□□, □□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□□ □□□□ □□ □□ □□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□ □□ □□ □□□□□□□ □□ □□□□ □□□□□ □□ □□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□□ □□ □□□□□□□ □□ □□□□□ □□ (□□□□□□□ □□ □□□□, □□ □□□□□ □□□□□□ □□□□ □□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□ □□□□□□□□□□□□), □□□□□ □□□□ □□□□□□□□□

गतिविधि के लिए एक दूसरा अंक अर्जित किया गया। अंत में, जब प्रगति को "मध्यम" के बजाय "उच्च" माना जा सकता था (छात्र संघ के अध्यक्ष, बास्केटबॉल टीम के सर्वश्रेष्ठ खिलाड़ी, माह के सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी), तो हमने तीसरा दृढ़ता अंक प्रदान किया।
संक्षेप में, छात्र ग्रिट ग्रिड पर शून्य अंक (यदि उन्होंने किसी भी बहुवर्षीय प्रतिबद्धता में भाग नहीं लिया है) से लेकर छह अंक (यदि उन्होंने दो अलग-अलग बहुवर्षीय प्रतिबद्धताओं का पालन किया है और दोनों में उच्च उपलब्धि प्रदर्शित की है) तक स्कोर कर सकते हैं।
जैसा कि उम्मीद थी, हमने पाया कि जिन छात्रों के ग्रिट ग्रिड स्कोर अधिक थे, उन्होंने स्वयं को उच्च स्तर की दृढ़ता वाला बताया, और उनके शिक्षकों ने भी ऐसा ही किया।
फिर हमने इंतजार किया।
हाई स्कूल से स्नातक होने के बाद, हमारे अध्ययन में शामिल छात्र देश भर के दर्जनों कॉलेजों में दाखिला लेने गए। दो साल बाद, हमारे अध्ययन में शामिल 1,200 छात्रों में से केवल 34 प्रतिशत ही दो या चार वर्षीय कॉलेज में नामांकित थे। जैसा कि हमने अनुमान लगाया था, पढ़ाई जारी रखने की संभावना ग्रिट ग्रिड स्कोर पर बहुत हद तक निर्भर करती थी: ग्रिट ग्रिड पर 6 में से 6 अंक प्राप्त करने वाले 69 प्रतिशत छात्र अभी भी कॉलेज में थे। इसके विपरीत, 6 में से 0 अंक प्राप्त करने वाले केवल 16 प्रतिशत छात्र ही कॉलेज की डिग्री प्राप्त करने की राह पर थे।
एक अलग अध्ययन में, हमने नवसिखिए शिक्षकों की कॉलेज की पाठ्येतर गतिविधियों पर उसी ग्रिट ग्रिड स्कोरिंग प्रणाली को लागू किया। परिणाम आश्चर्यजनक रूप से समान थे। जिन शिक्षकों ने कॉलेज में कुछ पाठ्येतर गतिविधियों में सकारात्मक और प्रभावी ढंग से भाग लिया था, उनके शिक्षण में बने रहने की संभावना अधिक थी और इसके अलावा, वे अपने छात्रों की शैक्षणिक प्रगति में अधिक प्रभावी थे। इसके विपरीत, शिक्षण में दृढ़ता और प्रभावशीलता का शिक्षकों के SAT स्कोर, उनके कॉलेज GPA या साक्षात्कारकर्ताओं द्वारा उनकी नेतृत्व क्षमता के मूल्यांकन से कोई मापने योग्य संबंध नहीं था।

परिस्थितियों के कारण, उनकी आक्रामक प्रवृत्ति में वृद्धि हुई, जिससे उनकी रोजगार की संभावनाएं और भी कम हो गईं। इसके विपरीत, अधिक मिलनसार किशोरों ने मनोवैज्ञानिक विकास के एक सकारात्मक चक्र में प्रवेश किया। इन "अच्छे बच्चों" को उच्च-स्तरीय नौकरियां मिलीं, जिनसे उन्हें अधिक वित्तीय सुरक्षा मिली—ऐसे परिणाम जिन्होंने उनकी सामाजिकता की प्रवृत्ति को बढ़ाया।
अब तक, दृढ़ता के संबंध में कोई संगत सैद्धांतिक अध्ययन नहीं हुआ है। चलिए, एक अनुमान लगाते हैं। अगर एक छोटी बच्ची किशमिश का डिब्बा खोलने में नाकाम रहने के बाद मन ही मन कहे, "ये तो बहुत मुश्किल है! मैं हार मानती हूँ!", तो हो सकता है कि वो एक ऐसे दुष्चक्र में फंस जाए जो हार मानने को बढ़ावा दे। वो एक के बाद एक हार मानना सीख सकती है, और हर बार संघर्ष, प्रगति और फिर उससे भी कठिन काम करने के आत्मविश्वास के सकारात्मक चक्र में प्रवेश करने का मौका गँवा सकती है।
लेकिन उस नन्ही बच्ची के बारे में क्या जो अपनी माँ के साथ बैले सीखने जाती है, भले ही यह उसके लिए मुश्किल हो? भले ही उस बच्ची का उस समय बैले का गाउन पहनने का मन न हो, क्योंकि वह थोड़ी थकी हुई है। भले ही पिछली प्रैक्टिस में उसकी बैले टीचर ने उसे गलत तरीके से हाथ पकड़ने पर डांटा हो, जिससे उसे थोड़ा बुरा लगा हो। क्या होगा अगर उस बच्ची को बार-बार कोशिश करने के लिए प्रोत्साहित किया जाए और एक प्रैक्टिस में उसे सफलता का संतोष मिले? क्या यह जीत उस बच्ची को दूसरी मुश्किल चीजों का अभ्यास करने के लिए प्रेरित करेगी? क्या वह चुनौतियों का सामना करना सीख जाएगी?

वॉरेन विलिंगहैम द्वारा पर्सनल क्वालिटीज प्रोजेक्ट प्रकाशित करने के एक साल बाद, बिल फिट्जसिमन्स हार्वर्ड में प्रवेश विभाग के डीन बने।
दो साल बाद, जब मैंने हार्वर्ड में आवेदन किया, तो बिल ने ही मेरे आवेदन की समीक्षा की। मुझे यह इसलिए पता है क्योंकि स्नातक की पढ़ाई के दौरान, मैं बिल के साथ एक सामुदायिक सेवा परियोजना में शामिल हो गई थी। जब हमारी मुलाकात हुई तो उन्होंने कहा, "ओह, स्कूल की जोशीली छात्रा!" और फिर उन्होंने बड़ी सटीकता से हाई स्कूल में मेरे द्वारा की गई विभिन्न गतिविधियों का ब्यौरा दिया।

मैंने हाल ही में बिल को फोन करके पूछा कि पाठ्येतर गतिविधियों के अनुपालन के बारे में उनके क्या विचार हैं। इसमें कोई आश्चर्य की बात नहीं है कि वे विलिंगहैम के शोध से भली-भांति परिचित थे।
“यह यहीं कहीं है,” उसने अपनी किताबों की अलमारी को देखते हुए कहा। “यह हमेशा मेरी पहुँच में ही रहता है।”
ठीक है, तो क्या वह विलिंगहैम के निष्कर्षों से सहमत थे? क्या हार्वर्ड में प्रवेश के लिए SAT स्कोर और हाई स्कूल ग्रेड के अलावा किसी और चीज़ की परवाह की जाती है?
मैं यह जानना चाहता था, क्योंकि विलिंगम की राय, जब उन्होंने अपने निष्कर्ष प्रकाशित किए थे, यह थी कि कॉलेज प्रवेश कार्यालय पाठ्येतर गतिविधियों में निरंतरता को उतना महत्व नहीं दे रहे थे जितना कि उनके शोध से पता चलता है कि उन्हें देना चाहिए।
बिल फिट्ज़सिमन्स ने बताया कि हर साल सैकड़ों छात्रों को उनकी उत्कृष्ट शैक्षणिक योग्यताओं के आधार पर हार्वर्ड में प्रवेश मिलता है। उनकी प्रारंभिक शैक्षणिक उपलब्धियाँ संकेत देती हैं कि वे भविष्य में विश्व स्तरीय शिक्षाविद बनेंगे।
लेकिन हार्वर्ड में कम से कम उतने ही छात्र प्रवेश लेते हैं, जिन्होंने बिल के शब्दों में, "अपनी पसंद, विश्वास और महत्व की किसी चीज को आगे बढ़ाने का संकल्प लिया है - और ऐसा उन्होंने अद्वितीय ऊर्जा, अनुशासन और अथक परिश्रम के साथ किया है।"
प्रवेश कार्यालय में कोई भी नहीं चाहता या उसे इसकी आवश्यकता नहीं है कि ये छात्र परिसर में आने पर उन्हीं गतिविधियों को जारी रखें। बिल ने कहा, "चलिए एथलेटिक्स का उदाहरण लेते हैं। मान लीजिए कि कोई व्यक्ति घायल हो जाता है, या खेलना छोड़ देता है, या टीम में जगह नहीं बना पाता। हमने पाया है कि एथलेटिक्स के माध्यम से विकसित हुई वह सारी ऊर्जा, जोश और प्रतिबद्धता—वह सारा दृढ़ संकल्प—लगभग हमेशा किसी और चीज़ में स्थानांतरित किया जा सकता है।"
बिल ने मुझे आश्वस्त किया कि वास्तव में, हार्वर्ड कार्यवाही को पूरा करने पर पूरा ध्यान दे रहा है। विलिंगहैम के निष्कर्षों की पुष्टि करने वाले हमारे हालिया शोध का वर्णन करने के बाद, उन्होंने मुझे बताया कि वे एक बहुत ही समान रेटिंग स्केल का उपयोग कर रहे हैं: "हम अपने प्रवेश कर्मचारियों

से ठीक वही करने के लिए कहते हैं जो आप अपने ग्रिट ग्रिड के साथ कर रहे हैं।"
इससे यह समझने में मदद मिली कि मेरे आवेदन को पढ़ने के एक साल से भी अधिक समय बाद भी उन्हें हाई स्कूल में कक्षाओं के बाहर मैंने अपना समय कैसे बिताया था, इसकी इतनी स्पष्ट याद कैसे थी। मेरे रिकॉर्ड में मौजूद अन्य सभी चीजों की तरह, मेरी गतिविधियों में ही उन्हें इस बात का प्रमाण मिला कि मैंने कॉलेज की चुनौतियों और अवसरों के लिए खुद को तैयार कर लिया था। “चालीस वर्षों से अधिक समय तक प्रवेश विभाग में रहने के अनुभव से मेरा मानना है कि अधिकांश लोग अपार क्षमता के साथ पैदा होते हैं। असली सवाल यह है कि क्या उन्हें अपनी मेहनत और दृढ़ संकल्प का भरपूर उपयोग करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है। अंततः, वही लोग सबसे सफल प्रतीत होते हैं।” मैंने बताया कि पाठ्येतर गतिविधियों में भाग लेना शायद दृढ़ता का मात्र एक संकेत हो सकता है, न कि उसे विकसित करने वाला कारक। बिल सहमत हुए, लेकिन उन्होंने अपने इस मत को दोहराया कि गतिविधियाँ केवल एक संकेत नहीं होतीं। उनका मानना था कि कठिन कार्यों को पूरा करने से एक युवा व्यक्ति को शक्तिशाली, व्यावहारिक सबक मिलते हैं। “आप दूसरों से सीखते हैं, आप अनुभव के माध्यम से अपनी प्राथमिकताओं को अधिकाधिक समझते हैं, आप अपना चरित्र विकसित करते हैं।”
बिल ने आगे कहा, “कुछ मामलों में, छात्र गतिविधियों में इसलिए शामिल होते हैं क्योंकि कोई और, शायद माता-पिता, शायद काउंसलर, इसका सुझाव देते हैं। लेकिन अक्सर होता यह है कि ये अनुभव वास्तव में परिवर्तनकारी होते हैं, और छात्र वास्तव में कुछ बहुत महत्वपूर्ण सीखते हैं, और फिर वे इन गतिविधियों में इस तरह से भाग लेते हैं और योगदान देते हैं जिसकी उन्होंने, उनके माता- पिता और उनके काउंसलर ने कभी कल्पना भी नहीं की होगी।”

बिल के साथ हुई बातचीत में मुझे सबसे ज्यादा आश्चर्य इस बात पर हुआ कि वह उन बच्चों के बारे में कितना चिंतित था जिन्हें पाठ्येतर गतिविधियों में दृढ़ता का अभ्यास करने का अवसर नहीं मिला था।
“अधिकतम हाई स्कूलों ने कला, संगीत और अन्य गतिविधियों को कम कर दिया है या पूरी तरह से बंद कर दिया है,” बिल ने मुझे बताया, और फिर समझाया कि, ज़ाहिर

है, ये कटौती मुख्य रूप से गरीब बच्चों वाले स्कूलों द्वारा की जा रही है। “यह असमानता का सबसे बड़ा उदाहरण है जिसकी कोई कल्पना कर सकता है।” हार्वर्ड के राजनीति वैज्ञानिक रॉबर्ट पुटनाम और उनके सहयोगियों द्वारा किए गए शोध से पता चलता है कि पिछले कुछ दशकों से धनी अमेरिकी हाई स्कूल के छात्र लगातार उच्च दर पर पाठ्येतर गतिविधियों में भाग ले रहे हैं। इसके विपरीत, गरीब छात्रों की भागीदारी में तेजी से गिरावट आई है।
पुटमैन बताते हैं कि अमीर और गरीब के बीच पाठ्येतर गतिविधियों में बढ़ती खाई के कई कारण हैं। यात्रा करने वाली फुटबॉल टीमों जैसी सशुल्क खेल गतिविधियाँ समान भागीदारी में एक बाधा हैं। यहाँ तक कि जब भागीदारी "मुफ्त" होती है, तब भी सभी माता-पिता वर्दी का खर्च वहन नहीं कर सकते। सभी माता-पिता अपने बच्चों को अभ्यास और खेलों के लिए लाने-ले जाने में सक्षम या इच्छुक नहीं होते। संगीत के मामले में, निजी पाठ और वाद्य यंत्रों की लागत बहुत अधिक हो सकती है।
जैसा कि पुटनाम ने भविष्यवाणी की होगी, पारिवारिक आय और ग्रिट ग्रिड स्कोर के बीच एक चिंताजनक संबंध है। औसतन, हमारे नमूने में शामिल हाई स्कूल के उन वरिष्ठ छात्रों के ग्रिट ग्रिड स्कोर, जो संघीय सब्सिडी वाले भोजन के लिए पात्र थे, उन छात्रों की तुलना में पूरे एक अंक कम थे जो अधिक सुविधा संपन्न थे।

रॉबर्ट पुटनाम की तरह, जेफ्री कनाडा भी हार्वर्ड से प्रशिक्षित समाज वैज्ञानिक हैं।
जेफ बेहद दृढ़ निश्चयी व्यक्ति हैं। गरीबी में पल रहे बच्चों को उनकी क्षमता का एहसास कराने में उनकी गहरी रुचि है। हाल ही में जेफ एक तरह से मशहूर हो गए हैं। लेकिन दशकों तक उन्होंने न्यूयॉर्क शहर में हार्लेम चिल्ड्रन्स ज़ोन नामक एक बेहद गहन शिक्षा कार्यक्रम के निदेशक के रूप में गुमनामी में काम किया। इस कार्यक्रम से सफलतापूर्वक स्नातक होने वाले पहले बच्चे अब कॉलेज में पढ़ रहे हैं, और कार्यक्रम के असाधारण रूप से व्यापक दृष्टिकोण और असाधारण रूप से सफल परिणामों ने राष्ट्रीय स्तर पर ध्यान आकर्षित किया है।

कुछ साल पहले, जेफ हमारे दीक्षांत समारोह में भाषण देने के लिए पेन विश्वविद्यालय आए थे। मैंने किसी तरह उनके व्यस्त कार्यक्रम में एक निजी मुलाकात का समय निकाल लिया। समय सीमित होने के कारण, मैंने सीधे मुद्दे पर बात की।
मैंने शुरुआत करते हुए कहा, “मुझे पता है कि आपने सामाजिक विज्ञान में प्रशिक्षण प्राप्त किया है। और मुझे यह भी पता है कि शिक्षा के क्षेत्र में ऐसी कई चीजें हैं जिनके लिए हमारे पास ढेरों सबूत हैं लेकिन हम उन्हें नहीं कर रहे हैं, और ऐसी भी चीजें हैं जिनके लिए हमारे पास कोई सबूत नहीं है लेकिन फिर भी हम उन्हें करते जा रहे हैं। लेकिन मैं यह जानना चाहता हूं कि आपने जो कुछ देखा और किया है, उसके आधार पर आपके अनुसार बच्चों को गरीबी से बाहर निकालने का सही तरीका क्या है?”
जेफ आगे झुककर बैठ गया और प्रार्थना करने की मुद्रा में अपने हाथ जोड़ लिए। “मैं आपको सीधे-सीधे बताता हूँ। मैं चार बच्चों का पिता हूँ। मैंने बहुत से ऐसे बच्चों को बड़ा होते देखा है जो मेरे अपने नहीं थे। मेरे पास इसे साबित करने के लिए रैंडम-असाइनमेंट या डबल-ब्लाइंड स्टडीज़ नहीं हैं, लेकिन मैं आपको बता सकता हूँ कि गरीब बच्चों को क्या चाहिए। उन्हें उन सभी चीजों की ज़रूरत होती है जो आप और मैं अपने बच्चों को देते हैं। गरीब बच्चों को बहुत कुछ चाहिए होता है। लेकिन संक्षेप में कहें तो उन्हें एक सम्मानजनक बचपन चाहिए।”
लगभग एक साल बाद, जेफ ने TED में एक व्याख्यान दिया, और मुझे सौभाग्य से श्रोताओं में शामिल होने का अवसर मिला। कनाडा ने बताया कि हार्लेम चिल्ड्रन्स ज़ोन द्वारा किए गए अधिकांश कार्य ठोस वैज्ञानिक प्रमाणों पर आधारित थे—उदाहरण के लिए, पूर्व-विद्यालय शिक्षा और ग्रीष्मकालीन संवर्धन गतिविधियाँ। लेकिन एक ऐसी चीज़ थी जो उनके कार्यक्रम ने बिना किसी पर्याप्त वैज्ञानिक प्रमाण के प्रदान की, जिसके कारण उस पर होने वाले खर्च को उचित ठहराया जा सके: पाठ्येतर गतिविधियाँ।
“जानते हो क्यों?” उसने पूछा। “क्योंकि मुझे बच्चे पसंद हैं।”
दर्शक हंस पड़े, और उन्होंने फिर से कहा: "मुझे वास्तव में बच्चे पसंद हैं।"
उन्होंने स्वीकार किया, “आपने एमआईटी का ऐसा कोई अध्ययन कभी नहीं पढ़ा होगा जिसमें यह कहा गया हो कि अपने बच्चे को नृत्य सिखाने से उसे बीजगणित

में बेहतर होने में मदद मिलेगी।” “लेकिन आप उस बच्चे को नृत्य सिखाएंगे, और आपको यह देखकर बहुत खुशी होगी कि वह बच्चा नृत्य सीखना चाहता है, और इससे आपका दिन बन जाएगा।”

जेफ्री कनाडा सही कह रहे हैं। इस अध्याय में मैंने जिन सभी शोधों की बात की है, वे सभी गैर-प्रायोगिक हैं। मुझे नहीं पता कि कभी ऐसा दिन आएगा जब वैज्ञानिक बच्चों को कई वर्षों तक बैले कक्षाओं में बेतरतीब ढंग से भेजने और फिर यह देखने के तार्किक और नैतिक पहलुओं का पता लगा पाएंगे कि क्या इसका लाभ बीजगणित में महारत हासिल करने में भी मिलता है।
लेकिन वास्तव में, वैज्ञानिकों ने यह परीक्षण करने के लिए अल्पकालिक प्रयोग किए हैं कि क्या कठिन कार्य करने से व्यक्ति को अन्य कठिन कार्य करना सीखने में मदद मिलती है।
ह्यूस्टन विश्वविद्यालय के मनोवैज्ञानिक रॉबर्ट आइज़ेनबर्गर इस विषय के अग्रणी विशेषज्ञ हैं। उन्होंने दर्जनों अध्ययन किए हैं जिनमें चूहों को यादृच्छिक रूप से कठिन कार्य - जैसे चूहे के चारे की एक गोली पाने के लिए बीस बार लीवर दबाना - या आसान कार्य - जैसे वही इनाम पाने के लिए दो बार लीवर दबाना - करने के लिए सौंपा जाता है। इसके बाद, बॉब सभी चूहों को एक अलग कठिन कार्य देते हैं। एक के बाद एक प्रयोगों में, उन्होंने एक ही परिणाम पाया है: "आसान स्थिति" वाले चूहों की तुलना में, जिन चूहों को पहले इनाम के लिए कड़ी मेहनत करनी पड़ी थी, उन्होंने दूसरे कार्य में अधिक ऊर्जा और सहनशक्ति दिखाई।
बॉब के प्रयोगों में से मेरा पसंदीदा प्रयोग उनके सबसे चतुर प्रयोगों में से एक है। उन्होंने देखा कि प्रयोगशाला में चूहों को आमतौर पर दो तरीकों से भोजन दिया जाता है। कुछ शोधकर्ता चारे से भरे तार की जाली वाले हॉपर का उपयोग करते हैं, जिसमें चूहों को जाली में बने छोटे छेदों से भोजन के दानों को कुतरना पड़ता है। अन्य शोधकर्ता बस पिंजरे के फर्श पर दाने बिखेर देते हैं। बॉब ने सोचा कि भोजन के लिए मेहनत करने से, चूहों को किसी कठिन प्रशिक्षण कार्य में अधिक मेहनत करना सिखाया जा सकता है। वास्तव में, उन्हें यही परिणाम मिला। उन्होंने अपने प्रयोग की शुरुआत युवा चूहों को इनाम के लिए एक संकरे तख्ते पर दौड़ने का प्रशिक्षण देकर की। फिर,

उन्होंने चूहों को दो समूहों में विभाजित किया। एक समूह हॉपर फीडर वाले पिंजरों में रहा, और दूसरा समूह उन पिंजरों में रहा जहाँ फर्श पर भोजन के दाने बिखरे हुए थे। हॉपर से भोजन प्राप्त करने के लिए एक महीने तक मेहनत करने के बाद, दौड़ने वाले चूहों ने उन चूहों की तुलना में बेहतर प्रदर्शन किया जो भूख लगने पर बस अपने भोजन तक भटकते रहते थे।
बॉब की पत्नी शिक्षिका थीं, इसलिए उन्हें बच्चों पर उन्हीं प्रयोगों के छोटे-छोटे संस्करण आज़माने का मौका मिला। उदाहरण के लिए, एक अध्ययन में उन्होंने दूसरी और तीसरी कक्षा के बच्चों को वस्तुओं को गिनने, चित्रों को याद करने और आकृतियों का मिलान करने के लिए सिक्के दिए। कुछ बच्चों के लिए, जैसे-जैसे उनकी दक्षता बढ़ती गई, बॉब ने इन कार्यों की कठिनाई को तेज़ी से बढ़ा दिया। वहीं, अन्य बच्चों को बार-बार उन्हीं कार्यों के आसान संस्करण दिए गए।
सभी बच्चों को सिक्के और प्रशंसा मिली।
इसके बाद, दोनों ही स्थितियों में बच्चों को एक ऐसा थकाऊ काम करने को कहा गया जो पिछले कामों से बिल्कुल अलग था: शब्दों की एक सूची को कागज पर उतारना। बॉब के निष्कर्ष बिल्कुल वैसे ही थे जैसे उन्होंने चूहों पर किए गए प्रयोग में पाए थे: जिन बच्चों को कठिन (आसान के बजाय) कामों का प्रशिक्षण दिया गया था, उन्होंने नकल करने के काम में अधिक मेहनत की।
बॉब का निष्कर्ष? अभ्यास से कर्मठता सीखी जा सकती है।
सेलिगमैन और मायर के पहले के उस कार्य को श्रद्धांजलि देते हुए, जिसमें उन्होंने सीखी हुई लाचारी पर प्रकाश डाला था और जहां सजा से बचने में असमर्थता के कारण जानवर दूसरे चुनौतीपूर्ण कार्य को भी छोड़ देते थे, बॉब ने इस घटना को सीखी हुई कर्मठता का नाम दिया। उनका मुख्य निष्कर्ष यह था कि कड़ी मेहनत और पुरस्कार के बीच संबंध सीखा जा सकता है। बॉब आगे कहते हैं कि प्रयास और पुरस्कार के बीच संबंध का प्रत्यक्ष अनुभव किए बिना, जानवर, चाहे वे चूहे हों या मनुष्य, स्वाभाविक रूप से आलस्य की ओर झुक जाते हैं। आखिरकार, कैलोरी खर्च करने वाला प्रयास वह चीज है जिससे विकास ने हमें यथासंभव बचने के लिए प्रेरित किया है।

जब मैंने पहली बार बॉब की 'सीखी हुई परिश्रमशीलता' पर लिखी रचना पढ़ी, तब मेरी बेटी लूसी अभी बच्ची ही थी, और उसकी बहन अमांडा तो नन्ही बच्ची ही थी। दोनों बेटियों के साथ, मुझे जल्द ही एहसास हो गया कि मैं बॉब के प्रयोगों में निभाई गई भूमिका के लिए उपयुक्त नहीं थी। मेरे लिए सीखने के लिए आवश्यक परिस्थितियाँ बनाना मुश्किल था—दूसरे शब्दों में, एक ऐसा वातावरण बनाना जिसमें यह सर्वमान्य नियम हो कि यदि आप कड़ी मेहनत करेंगे, तो आपको पुरस्कार मिलेगा। यदि आप नहीं करेंगे, तो आपको पुरस्कार नहीं मिलेगा।
सच कहूँ तो, मुझे अपने बच्चों को वह प्रतिक्रिया देने में कठिनाई हुई जिसकी उन्हें ज़रूरत थी। मैं खुद को उनकी हर बात की दिल खोलकर तारीफ़ करते हुए पाती थी, चाहे वे कुछ भी करें। और यही एक कारण है कि पाठ्येतर गतिविधियाँ दृढ़ता के लिए बेहतरीन अवसर प्रदान करती हैं—कोच और शिक्षकों को उन बच्चों में दृढ़ता जगाने का काम सौंपा जाता है जो उनके अपने नहीं होते।
हर हफ्ते मैं अपनी बेटियों को बैले क्लास में छोड़ने जाती थी, वहाँ एक शानदार टीचर उनका इंतज़ार करती थीं। बैले के प्रति उनका जुनून देखने लायक था। वो मेरी तरह ही उनका पूरा समर्थन करती थीं, और सच कहूँ तो मुझसे कहीं ज़्यादा सख्त थीं। अगर कोई स्टूडेंट क्लास में देर से आती, तो उसे दूसरों के समय का सम्मान करने के महत्व के बारे में कड़ी फटकार मिलती थी। अगर कोई स्टूडेंट उस दिन अपना लियोटार्ड पहनना भूल जाती, या अपने बैले शूज़ घर पर छोड़ देती, तो उसे पूरी क्लास में बैठकर दूसरे बच्चों को देखना पड़ता और उसे भाग लेने की अनुमति नहीं दी जाती थी। अगर कोई स्टेप गलत हो जाता, तो उसे बार-बार दोहराना और सुधारना पड़ता, जब तक कि आखिरकार टीचर के ऊँचे मानकों को पूरा नहीं कर दिया जाता। कभी-कभी, इन पाठों के साथ बैले के इतिहास पर छोटे-छोटे व्याख्यान भी होते थे, और यह भी बताया जाता था कि हर डांसर उस परंपरा को आगे बढ़ाने के लिए कितना ज़िम्मेदार है।
कठोर? मुझे ऐसा नहीं लगता। उच्च मानदंड? बिल्कुल।
और इसलिए, घर की तुलना में बैले क्लास में ही लूसी और अमांडा को अभ्यास करने, रुचि विकसित करने, उन चीजों का लगन से अभ्यास करने का मौका मिला जो वे अभी तक नहीं कर सकती थीं, अपने प्रयासों के स्वार्थ से परे उद्देश्य की सराहना करने और, जब बुरे दिन आखिरकार अच्छे दिनों में बदल गए, तो फिर से कोशिश करने की उम्मीद हासिल करने का मौका मिला।

अगले साल अमांडा हाई स्कूल में होगी। उसकी बहन उसके अगले साल हाई स्कूल में जाएगी। उस समय, 'कठिन काम' का नियम बदल जाएगा। एक चौथी शर्त जोड़ी जाएगी: प्रत्येक लड़की को कम से कम दो साल तक कम से कम एक गतिविधि में शामिल होना होगा, चाहे वह कोई नई गतिविधि हो या पियानो और वायोला, जिसे उन्होंने पहले ही शुरू कर दिया हो।
क्या यह तानाशाही है? मुझे ऐसा नहीं लगता। और अगर इस विषय पर लूसी और अमांडा की हालिया टिप्पणियाँ चापलूसी का छिपा हुआ रूप नहीं हैं, तो मेरी बेटियाँ भी ऐसा नहीं मानतीं। वे बड़े होने के साथ-साथ और अधिक दृढ़ बनना चाहती हैं, और किसी भी कौशल की तरह, वे जानती हैं कि दृढ़ता के लिए अभ्यास की आवश्यकता होती है। वे जानती हैं कि उन्हें ऐसा करने का अवसर मिला है, यह उनका सौभाग्य है।
जो माता-पिता अपने बच्चों की अपने रास्ते को चुनने की क्षमता को खत्म किए बिना उनमें दृढ़ता को प्रोत्साहित करना चाहते हैं, उनके लिए मैं 'कठिन काम का नियम' अपनाने की सलाह देता हूं।

अध्याय 12

दृढ़ संकल्प की संस्कृति
मैंने जो पहला फुटबॉल मैच शुरू से अंत तक देखा था, वह सुपर बाउल XLVIII था। यह मैच 2 फरवरी, 2014 को हुआ था और इसमें सिएटल सीहॉक्स और डेनवर ब्रोंकोस के बीच मुकाबला हुआ था। सीहॉक्स ने 43-8 से जीत हासिल की थी।
अपनी जीत के अगले दिन, सिएटल सीहॉक्स के मुख्य कोच पीट कैरोल का साक्षात्कार सैन फ्रांसिस्को 49ers के एक पूर्व सदस्य ने लिया।
“मुझे याद है जब मैं (फोर्टी-) निनर्स के साथ था,” साक्षात्कारकर्ता ने बात शुरू की, “आप वहाँ थे… एक फुटबॉल खिलाड़ी होने से कहीं ज़्यादा मायने रखते थे निनर्स का हिस्सा होना। जब आप और जॉन श्नाइडर किसी खिलाड़ी की तलाश कर रहे होते हैं, तो मुझे बताइए: वह क्या सोच है, एक सीहॉक होने का क्या मतलब है?”
पीट धीरे से हँसा। "मैं तुम्हें सब कुछ नहीं देने वाला, लेकिन..."
"अरे यार, मुझे दे दो, पीट।"
“मैं आपको बता दूं कि हम बेहतरीन प्रतिस्पर्धियों की तलाश में हैं। असल में यहीं से शुरुआत होती है। और ये वो लोग हैं जिनमें वाकई दृढ़ संकल्प है। वो मानसिकता रखते हैं कि वे हमेशा सफल होंगे, उन्हें कुछ साबित करना है। वे लचीले हैं, वे असफलताओं को अपने रास्ते में रुकावट नहीं बनने देंगे। वे चुनौतियों, बाधाओं आदि से विचलित नहीं होंगे।... इसी रवैये को हम दृढ़ संकल्प कहते हैं।”
मैं यह नहीं कह सकता कि मुझे पीट की टिप्पणियों से या उनकी टीम के एक दिन पहले के शानदार प्रदर्शन से कोई आश्चर्य हुआ।
क्यों नहीं? क्योंकि नौ महीने पहले मुझे पीट का फोन आया था। जाहिर है, उसने अभी-अभी दृढ़ता पर मेरा TED टॉक देखा था। उसके फोन करने के पीछे दो अहम भावनाएं थीं।
सबसे पहले, वह जिज्ञासु थे—वह दृढ़ता के बारे में और अधिक जानने के लिए उत्सुक थे, जितना कि मैं TED द्वारा मुझे आवंटित छह मिनट में समझा पाया था।
दूसरी बात, वह नाराज़ थे। मेरी कही हुई ज़्यादातर बातों से नहीं। उन्हें बस आखिरी हिस्सा खटक रहा था। मैंने उस भाषण में स्वीकार किया था कि

विज्ञान के पास उस समय दृढ़ता पैदा करने के बारे में कहने के लिए बहुत कम था। पीट ने बाद में मुझे बताया कि वह अपनी कुर्सी से लगभग उछल पड़े थे और स्क्रीन पर मेरी छवि को देखकर लगभग चिल्ला रहे थे कि दृढ़ता पैदा करना ही सिएटल सीहॉक्स की संस्कृति का मूल आधार है।
हम लगभग एक घंटे तक बात करते रहे: एक तरफ मैं फिलाडेल्फिया में अपने डेस्क पर बैठा था, और दूसरी तरफ पीट और उनके कर्मचारी सिएटल में स्पीकरफोन पर बातचीत कर रहे थे। मैंने उन्हें अपने शोध से मिली जानकारियों के बारे में बताया, और पीट ने भी मुझे बताया कि वह सिएटल सीहॉक्स के साथ क्या हासिल करने की कोशिश कर रहे हैं।
“आइए और हमें देखिए। हम बस लोगों को बेहतरीन प्रतियोगी बनने में मदद करते हैं। हम उन्हें दृढ़ता सिखाते हैं। हम उनके जुनून को जगाते हैं। बस यही हमारा काम है।”

चाहे हम इसे महसूस करें या न करें, जिस संस्कृति में हम रहते हैं और जिससे हम खुद को जोड़ते हैं, वह हमारे अस्तित्व के लगभग हर पहलू को बहुत हद तक प्रभावित करती है।
संस्कृति से मेरा तात्पर्य भौगोलिक या राजनीतिक सीमाओं से नहीं है जो एक समुदाय को दूसरे से अलग करती हैं, बल्कि उन अदृश्य मनोवैज्ञानिक सीमाओं से है जो हमें उनसे अलग करती हैं। मूल रूप से, संस्कृति किसी समूह के साझा मानदंडों और मूल्यों से परिभाषित होती है। दूसरे शब्दों में, एक विशिष्ट संस्कृति तब अस्तित्व में आती है जब लोगों का एक समूह इस बात पर एकमत होता है कि हम यहाँ कैसे और क्यों काम करते हैं। जहाँ तक दुनिया के बाकी हिस्सों के कामकाज की बात है, जितना अधिक अंतर होता है, मनोवैज्ञानिकों द्वारा "इन-ग्रुप" कहे जाने वाले समूह के सदस्यों के बीच संबंध उतने ही मजबूत होते हैं।
इसलिए सिएटल सीहॉक्स और केआईपीपी चार्टर स्कूल—किसी भी राष्ट्र की तरह— वास्तविक संस्कृति हैं। अगर आप सीहॉक हैं, तो आप सिर्फ़ एक फ़ुटबॉल खिलाड़ी नहीं हैं। अगर आप केआईपीपी के छात्र हैं, तो आप सिर्फ़ एक विद्यार्थी नहीं हैं। सीहॉक्स और केआईपीपी के छात्र एक खास तरीके से काम करते हैं, और इसके पीछे उनके खास कारण होते हैं। इसी तरह, वेस्ट प्वाइंट की

भी एक विशिष्ट संस्कृति है—जो दो शताब्दियों से भी अधिक पुरानी है, और जैसा कि हम जल्द ही जानेंगे, यह लगातार विकसित हो रही है।
हममें से कई लोगों के लिए, जिन कंपनियों में हम काम करते हैं, वे हमारे जीवन में एक महत्वपूर्ण सांस्कृतिक भूमिका निभाती हैं। उदाहरण के लिए, बचपन में मेरे पिताजी खुद को ड्यूपॉन्टर कहना पसंद करते थे। हमारे घर की सभी पेंसिलें कंपनी द्वारा जारी की गई थीं, जिन पर "सुरक्षा पहले" जैसे वाक्य छपे होते थे, और जब भी टेलीविजन पर ड्यूपॉन्ट का कोई विज्ञापन आता था, मेरे पिताजी की आँखें चमक उठती थीं, कभी-कभी तो वे वॉइस-ओवर के साथ ही कहते थे: "बेहतर जीवन के लिए बेहतर चीजें।" मुझे लगता है कि मेरे पिताजी ड्यूपॉन्ट के सीईओ से कुछ ही बार मिले थे, लेकिन वे उनके अच्छे निर्णय की कहानियाँ इस तरह सुनाते थे जैसे आप अपने परिवार के किसी युद्ध नायक के बारे में बात कर रहे हों।
आपको कैसे पता चलेगा कि आप एक ऐसी संस्कृति का हिस्सा हैं जो वास्तव में आपका हिस्सा बन चुकी है? जब आप किसी संस्कृति को अपनाते हैं, तो आप उस समूह के प्रति स्पष्ट निष्ठा व्यक्त करते हैं। आप "थोड़े-बहुत" सीहॉक या "थोड़े-बहुत" वेस्ट प्वाइंटर नहीं हैं। आप या तो हैं या नहीं हैं। आप समूह में हैं या उससे बाहर हैं। आप अपनी प्रतिबद्धता को व्यक्त करने के लिए संज्ञा का उपयोग कर सकते हैं, न कि केवल विशेषण या क्रिया का। वास्तव में, बहुत कुछ इस बात पर निर्भर करता है कि आप किस समूह के प्रति प्रतिबद्ध हैं। संस्कृति और दृढ़ता का सार यह है: यदि आप अधिक दृढ़ बनना चाहते हैं, तो एक दृढ़ संस्कृति की खोज करें और उसमें शामिल हो जाएं। यदि आप एक नेता हैं और चाहते हैं कि आपके संगठन के लोग अधिक दृढ़ हों, तो एक दृढ़ संस्कृति का निर्माण करें।

मैंने हाल ही में डैन चैम्बलिस को फोन किया, जो समाजशास्त्री हैं जिनसे हम अध्याय 3 में मिले थे और जिन्होंने अपने पेशेवर जीवन के पहले छह साल तैराकों का अध्ययन करने में बिताए थे।
मैंने डैन से यह सवाल पूछा कि क्या विशेषज्ञता पर उनके ऐतिहासिक अध्ययन के बाद से बीते तीन दशकों में उन्होंने इसके किसी भी विवादास्पद निष्कर्ष के बारे में अपना विचार बदला है।

उदाहरण के लिए, क्या वह अब भी मानते थे कि विश्व स्तरीय उत्कृष्टता के मूल को समझने के लिए प्रतिभा एक भ्रामक अवधारणा मात्र है? क्या वह इस बात पर कायम थे कि स्थानीय क्लब टीम से राज्य और राष्ट्रीय स्तर पर प्रतिस्पर्धी बनने और अंततः विश्व स्तरीय, ओलंपिक स्तर की विशेषज्ञता हासिल करने के लिए कौशल में गुणात्मक सुधार आवश्यक है, न कि केवल पूल में अधिक समय बिताना? और क्या अंततः रहस्यमय उत्कृष्टता वास्तव में अनगिनत, पूरी तरह से निष्पादित लेकिन सामान्य, करने योग्य कार्यों का संगम है?
हां, हां, और हां।
“लेकिन मैं सबसे महत्वपूर्ण बात बताना भूल गया,” डैन ने कहा। “एक महान तैराक बनने का असली तरीका एक महान टीम में शामिल होना है।”
यह तर्क आपको अटपटा लग सकता है। आप शायद यह मान लें कि पहले एक व्यक्ति बेहतरीन तैराक बनता है और फिर किसी बेहतरीन टीम में शामिल होता है। और यह सच भी है कि बेहतरीन टीमें किसी को भी शामिल नहीं कर लेतीं। इसके लिए ट्रायल होते हैं। सीटें सीमित होती हैं। कुछ मानक होते हैं। और टीम जितनी उच्च कोटि की होती है, टीम के सदस्यों में उन मानकों को ऊंचा बनाए रखने की उतनी ही प्रबल इच्छा होती है।
डैन का इशारा टीम की विशिष्ट संस्कृति के उस व्यक्ति पर पड़ने वाले पारस्परिक प्रभाव की ओर था जो उसमें शामिल होता है। कई वर्षों तक इस क्षेत्र में काम करते हुए, उन्होंने एक बेहतरीन टीम और एक बेहतरीन खिलाड़ी के बीच कारण और प्रभाव के संबंध को दोनों दिशाओं में काम करते देखा था। वास्तव में, उन्होंने व्यक्तित्व विकास के सहसंबंधी सिद्धांत को देखा था: उन्होंने पाया था कि जिन विशेषताओं को विशिष्ट परिस्थितियों के लिए चुना जाता है, वे स्वयं उन परिस्थितियों से और भी निखर जाती हैं।
“देखिए, जब मैंने ओलंपियनों का अध्ययन करना शुरू किया, तो मैंने सोचा, ‘ऐसा कौन सा अजीब इंसान होगा जो हर दिन सुबह चार बजे उठकर तैराकी का अभ्यास करने जाता है?’ मैंने सोचा, ‘ऐसा करने वाले लोग ज़रूर असाधारण होंगे।’ लेकिन बात यह है कि जब आप ऐसी जगह जाते हैं जहाँ आपके जानने वाले लगभग सभी लोग सुबह चार बजे अभ्यास करने के लिए उठते हैं, तो आप भी वही करते हैं। यह कोई बड़ी बात नहीं है। यह एक आदत बन जाती है।”

डैन ने कई बार देखा था कि नए तैराक ऐसी टीम में शामिल होते थे जो उनसे कहीं बेहतर प्रदर्शन करती थी। बहुत जल्दी ही, नया तैराक टीम के नियमों और मानकों के अनुरूप ढल जाता था।
“जहां तक मेरी बात है,” डैन ने आगे कहा, “मुझमें उतना आत्म-अनुशासन नहीं है। लेकिन अगर मैं ऐसे लोगों से घिरा हुआ हूँ जो लेख लिख रहे हैं, व्याख्यान दे रहे हैं और कड़ी मेहनत कर रहे हैं, तो मैं भी उनके नक्शेकदम पर चलने लगता हूँ। अगर मैं ऐसे लोगों की भीड़ में हूँ जो किसी काम को एक खास तरीके से कर रहे हैं, तो मैं भी उनका अनुसरण करता हूँ।”
समूह में घुलमिल जाने—समूह के अनुरूप ढल जाने—की प्रबल इच्छा होती है। इतिहास के कुछ सबसे महत्वपूर्ण मनोविज्ञान प्रयोगों ने यह प्रदर्शित किया है कि कैसे व्यक्ति कितनी जल्दी, और आमतौर पर बिना सचेतन जागरूकता के, एक ऐसे समूह के अनुरूप ढल जाता है जो उससे अलग तरीके से कार्य कर रहा हो या सोच रहा हो।
“तो मुझे ऐसा लगता है,” डैन ने निष्कर्ष निकाला, “कि दृढ़ता हासिल करने का एक कठिन तरीका है और एक आसान तरीका। कठिन तरीका है इसे अकेले करना। आसान तरीका है अनुरूपता का सहारा लेना—यानी समाज में घुलमिल जाने की बुनियादी मानवीय प्रवृत्ति—क्योंकि अगर आप दृढ़ निश्चयी लोगों के बीच रहते हैं, तो आप भी उनसे अधिक दृढ़ निश्चयी बनने का प्रयास करेंगे।”

अल्पकालिक अनुरूपता के प्रभाव वो बात नहीं है जो मुझे दृढ़ता को प्रभावित करने में संस्कृति की शक्ति के बारे में उत्साहित करती है। बिलकुल नहीं। मुझे सबसे ज्यादा उत्साहित करने वाली बात यह है कि अंततः संस्कृति में हमारी पहचान को आकार देने की शक्ति होती है। समय के साथ और अनुकूल परिस्थितियों में, जिस समूह से हम संबंधित होते हैं, उसके नियम और मूल्य हमारे अपने बन जाते हैं। हम उन्हें आत्मसात कर लेते हैं। हम उन्हें अपने साथ लेकर चलते हैं। यहाँ हम जो करते हैं और क्यों करते हैं, वही अंततः मेरे करने का तरीका और कारण बन जाता है।
पहचान हमारे चरित्र के हर पहलू को प्रभावित करती है, लेकिन दृढ़ता के मामले में इसका विशेष महत्व है। अक्सर, हमारे द्वारा लिए जाने वाले महत्वपूर्ण निर्णय—एक बार फिर उठ खड़ा होना; इस कष्टदायक, थका देने वाली

गर्मी में डटे रहना; अपने साथियों के साथ पाँच मील दौड़ना जबकि अकेले हम शायद तीन मील ही दौड़ पाते—किसी और चीज़ से ज़्यादा हमारी पहचान से जुड़े होते हैं। अक्सर, हमारा जुनून और दृढ़ता विकल्पों के लाभ-हानि के ठंडे और हिसाब-किताब वाले विश्लेषण से नहीं उपजती। बल्कि, हमारी ताकत का स्रोत वह व्यक्तित्व है जिसे हम स्वयं जानते हैं।
स्टैनफोर्ड विश्वविद्यालय में निर्णय लेने के विशेषज्ञ जेम्स मार्च इस अंतर को इस प्रकार समझाते हैं: कभी-कभी, हम निर्णय लेने के लिए लागत-लाभ विश्लेषण का सहारा लेते हैं। बेशक, मार्च का मतलब यह नहीं है कि दोपहर के भोजन के लिए क्या ऑर्डर करना है या कब सोना है, यह तय करते समय हम कागज और कैलकुलेटर निकाल लेते हैं। उनका मतलब यह है कि कभी-कभी निर्णय लेते समय, हम इस बात पर विचार करते हैं कि हमें क्या लाभ हो सकता है, हमें क्या भुगतान करना होगा, और इन लाभों और लागतों के हमारे अनुमान के अनुरूप होने की कितनी संभावना है। हम यह सब अपने मन में कर सकते हैं, और वास्तव में, जब मैं दोपहर के भोजन के लिए क्या ऑर्डर करना है या कब सोना है, यह तय करता हूं, तो मैं अक्सर निर्णय लेने से पहले लाभ और हानियों के बारे में सोचता हूं। यह बहुत ही तार्किक है।
लेकिन मार्च का कहना है कि कई बार हम अपने कार्यों के परिणामों के बारे में बिल्कुल नहीं सोचते। हम खुद से ये सवाल नहीं पूछते: इसके क्या फायदे हैं? क्या नुकसान हैं? क्या जोखिम हैं? इसके बजाय, हम खुद से पूछते हैं: मैं कौन हूँ? यह स्थिति क्या है? मुझ जैसे व्यक्ति को ऐसी स्थिति में क्या करना चाहिए?
यहां एक उदाहरण दिया गया है:
टॉम डेयरलेन ने अपना परिचय मुझसे इस प्रकार दिया: “मैं वेस्ट प्वाइंट का छात्र, एयरबोर्न रेंजर और दो बार सीईओ रह चुका हूँ। मैंने एक गैर-लाभकारी संस्था की स्थापना की है और उसे चलाता हूँ। मैं किसी भी तरह से खास या असाधारण नहीं हूँ। सिवाय एक बात के: दृढ़ संकल्प।”
2006 की गर्मियों में बगदाद में ड्यूटी के दौरान, टॉम को एक स्नाइपर ने गोली मार दी। गोली से उनकी श्रोणि और त्रिकास्थि की हड्डियाँ बुरी तरह क्षतिग्रस्त हो गईं। यह जानना असंभव था कि हड्डियाँ कैसे जुड़ेंगी और जुड़ने के बाद टॉम किस हद तक चल-फिर सकेंगे। डॉक्टरों ने उनसे कहा कि शायद वह फिर कभी चल न पाएँ।

“तुम मुझे नहीं जानते,” टॉम ने सरलता से जवाब दिया। और फिर, मन ही मन उसने आर्मी टेन-माइलर में दौड़ने का संकल्प लिया, एक ऐसी दौड़ जिसके लिए वह गोली लगने से पहले प्रशिक्षण ले रहा था।
सात महीने बाद जब आखिरकार उनकी तबीयत इतनी सुधरी कि वे बिस्तर से उठकर फिजियोथेरेपी शुरू कर सके, तो टॉम ने पूरी लगन और अथक परिश्रम से सभी निर्धारित व्यायाम किए और उससे भी अधिक अभ्यास किया। कभी-कभी वे दर्द से कराहते या खुद को हौसला देने के लिए चिल्लाते। टॉम कहते हैं, "दूसरे मरीज़ पहले तो थोड़ा चौंक गए थे, लेकिन फिर उन्हें इसकी आदत हो गई, और फिर मज़ाक में वे भी नकली कराहने की आवाज़ें निकालकर मेरा मज़ाक उड़ाने लगे।"
एक बेहद कठिन कसरत के बाद, टॉम को पैरों में तेज दर्द के झटके लगने लगे। टॉम कहते हैं, "ये झटके सिर्फ एक या दो सेकंड तक ही रहते थे, लेकिन दिन भर में कभी भी वापस आ जाते थे, जिससे मैं सचमुच चौंककर उछल पड़ता था।" हर दिन, टॉम एक लक्ष्य निर्धारित करते थे, और कुछ महीनों तक उनकी मेहनत रंग ला रही थी। आखिरकार, वह वॉकर की मदद से मुश्किल से चल पाते थे, फिर सिर्फ छड़ी के सहारे, और फिर अपने दम पर। वह पहले तेज़ और ज़्यादा दूर चलने लगे, फिर रेलिंग पकड़कर कुछ सेकंड के लिए ट्रेडमिल पर दौड़ने लगे, और फिर पूरे एक मिनट तक, और यह सिलसिला तब तक चलता रहा जब तक कि चार महीने के सुधार के बाद उनकी प्रगति रुक नहीं गई।
“मेरी फिजियोथेरेपिस्ट ने कहा, ‘आपका काम हो गया। बहुत बढ़िया।’ और मैंने कहा, ‘मैं अभी भी आ रही हूँ।’ और उन्होंने कहा, ‘आपने जो करना था वो कर लिया। आप ठीक हैं।’ और मैंने कहा, ‘नहीं, नहीं, मैं अभी भी आ रही हूँ।’”
और फिर, टॉम आठ महीने तक लगातार इलाज करवाता रहा, जबकि उसके स्वास्थ्य में कोई खास सुधार नहीं दिख रहा था। तकनीकी रूप से, उसके फिजियोथेरेपिस्ट को अब उसका इलाज करने की अनुमति नहीं थी, लेकिन टॉम फिर भी खुद ही उपकरणों का इस्तेमाल करने के लिए वापस आता रहा।
क्या उन अतिरिक्त महीनों का कोई फायदा हुआ? शायद। शायद नहीं। टॉम निश्चित रूप से नहीं कह सकता कि अतिरिक्त अभ्यासों से कोई लाभ हुआ। वह इतना ज़रूर जानता है कि अगली गर्मियों में वह आर्मी टेन-माइलर के लिए प्रशिक्षण शुरू कर पाया। गोली लगने से पहले, उसका लक्ष्य सात मिनट प्रति मील की दौड़ पूरी करना था, यानी सत्तर मिनट या उससे कम समय में दौड़ पूरी करना। गोली लगने के बाद, उसने अपना लक्ष्य बदल दिया: उसे उम्मीद थी कि वह बारह मिनट प्रति मील

की दौड़ पूरी करेगा और दो घंटे में दौड़ पूरी करेगा। उसका अंतिम समय? एक घंटा छप्पन मिनट।
टॉम यह भी नहीं कह सकते कि आर्मी टेन-माइलर दौड़ना—और उसके बाद दो ट्रायथलॉन में भाग लेना—लाभ और हानि के आधार पर लिए गए निर्णय थे। “मैं सिर्फ इसलिए असफल नहीं होने वाला था क्योंकि मुझे परवाह नहीं थी या मैंने कोशिश नहीं की। मैं ऐसा व्यक्ति नहीं हूँ।”
वास्तव में, जुनून और दृढ़ता के गणना किए गए लागत और लाभ हमेशा फायदेमंद नहीं होते, कम से कम अल्पकाल में तो नहीं। अक्सर हार मानकर आगे बढ़ जाना ही अधिक "समझदारी" भरा लगता है। दृढ़ संकल्प का फल मिलने में वर्षों या उससे भी अधिक समय लग सकता है।
और यही कारण है कि संघर्षशील लोगों के जीवन जीने के तरीके को समझने के लिए संस्कृति और पहचान बेहद महत्वपूर्ण हैं। अनुमानित लागत और लाभ का तर्क उनके विकल्पों को अच्छी तरह से स्पष्ट नहीं करता। पहचान का तर्क ही इसे स्पष्ट करता है।

फ़िनलैंड की जनसंख्या पाँच मिलियन से कुछ अधिक है। दुनिया में फ़िनलैंडवासियों की संख्या न्यूयॉर्कवासियों से भी कम है। यह छोटा, ठंडा नॉर्डिक देश—जो इतना उत्तर में स्थित है कि सर्दियों के चरम पर यहाँ मुश्किल से छह घंटे ही दिन का प्रकाश मिलता है—अपने से बड़े और अधिक शक्तिशाली पड़ोसियों द्वारा कई बार आक्रमण का शिकार हो चुका है। क्या मौसम संबंधी और ऐतिहासिक चुनौतियाँ फ़िनलैंडवासियों के आत्म-सम्मान को प्रभावित करती हैं, यह एक महत्वपूर्ण प्रश्न है। फिर भी, यह निर्विवाद है कि फ़िनलैंडवासी खुद को दुनिया के सबसे साहसी लोगों में से एक मानते हैं। फिनिश भाषा में 'ग्रिट' के सबसे करीब का शब्द 'सिसु' (उच्चारण सी-सू) है। अनुवाद पूरी तरह सटीक नहीं है। 'ग्रिट' का अर्थ है किसी उच्च स्तरीय लक्ष्य को प्राप्त करने का जुनून और उसे पूरा करने के लिए दृढ़ संकल्प। वहीं, 'सिसु' का सीधा संबंध दृढ़ संकल्प से है। विशेष रूप से, 'सिसु' आंतरिक शक्ति के स्रोत को दर्शाता है—एक प्रकार की मनोवैज्ञानिक पूंजी—जिसे फिनिश लोग अपनी फिनिश विरासत के कारण जन्मजात मानते हैं। शाब्दिक रूप से, 'सिसु' का अर्थ व्यक्ति के भीतरी भाग, उसकी हिम्मत से है।

1939 में, शीत युद्ध में फिनलैंड एक कमजोर पक्ष था, जो सोवियत सेना से लड़ रहा था जिसके पास तीन गुना सैनिक, तीस गुना विमान और सौ गुना टैंक थे। फिनिश सैनिकों ने कई महीनों तक अपनी स्थिति बनाए रखी - सोवियत संघ या किसी और की अपेक्षा से कहीं अधिक समय तक। 1940 में, टाइम पत्रिका ने सिसु पर एक लेख प्रकाशित किया:
फिनलैंड के लोगों में एक भावना होती है जिसे वे 'सिसु' कहते हैं। यह साहस और बहादुरी, उग्रता और दृढ़ता, अधिकांश लोगों के हार मान लेने के बाद भी लड़ते रहने की क्षमता और जीतने की प्रबल इच्छा का मिश्रण है। फिनलैंड के लोग 'सिसु' का अनुवाद "फिनिश भावना" के रूप में करते हैं, लेकिन यह इससे कहीं अधिक भावपूर्ण शब्द है।
उसी वर्ष, न्यूयॉर्क टाइम्स ने "सिसु: एक शब्द जो फ़िनलैंड को समझाता है" शीर्षक से एक लेख प्रकाशित किया। एक फ़िनिश नागरिक ने पत्रकार को अपने देशवासियों के बारे में इस प्रकार बताया: "एक विशिष्ट फ़िनिश नागरिक जिद्दी किस्म का व्यक्ति होता है जो यह साबित करके दुर्भाग्य पर विजय प्राप्त करने में विश्वास रखता है कि वह इससे भी बदतर परिस्थितियों का सामना कर सकता है।"
जब मैं स्नातक कक्षाओं में दृढ़ता पर व्याख्यान देता हूँ, तो मैं उसमें विनम्रता पर एक संक्षिप्त चर्चा शामिल करना पसंद करता हूँ। मैं अपने छात्रों से यह सवाल पूछता हूँ: क्या हम एक ऐसी संस्कृति का निर्माण कर सकते हैं—जैसा कि सिएटल सीहॉक्स के कोच पीट कैरोल स्पष्ट रूप से सोचते हैं—जो विनम्रता और दृढ़ता जैसे गुणों का सम्मान और समर्थन करती हो?
कुछ साल पहले, बिल्कुल संयोग से, एमिलिया लाहटी नाम की एक युवा फिनिश महिला श्रोताओं में मौजूद थीं जब मैंने सिसु का जिक्र किया। व्याख्यान के बाद, वह मुझसे मिलने दौड़ीं और पुष्टि की कि सिसु के बारे में मेरा दृष्टिकोण सही था। हम इस बात पर सहमत हुए कि सिसु, फिनलैंड के लोग इसके बारे में कैसे सोचते हैं और इसका प्रचार कैसे होता है, इस पर एक व्यवस्थित शोध की सख्त जरूरत है।
अगले वर्ष एमिलिया मेरी स्नातकोत्तर छात्रा बनीं और उन्होंने इन्हीं प्रश्नों पर अपनी मास्टर थीसिस पूरी की। उन्होंने एक हजार फिनिश लोगों से पूछा कि वे सिसु (अतिशय आत्म-संयम) के बारे में क्या सोचते हैं और पाया कि अधिकांश लोग इसके विकास के प्रति विकासात्मक मानसिकता रखते हैं। जब उनसे

पूछा गया, "क्या आपको लगता है कि सिसु को सचेत प्रयास से सीखा या विकसित किया जा सकता है?" तो 83 प्रतिशत ने कहा, "हाँ।" एक उत्तरदाता ने आगे कहा: "उदाहरण के लिए, फिनिश स्काउटिंग एसोसिएशन की यात्राओं में भाग लेना, जहाँ तेरह वर्षीय बच्चे जंगल में अकेले दस वर्षीय बच्चों की देखभाल करते हैं, सिसु के साथ कुछ हद तक सहसंबंध रखता है।"
एक वैज्ञानिक के तौर पर, मैं इस धारणा को गंभीरता से नहीं लेता कि फिनलैंड के लोगों या किसी अन्य राष्ट्रीयता के लोगों के पास वास्तव में उनकी आंतों में ऊर्जा का भंडार छिपा होता है, जो महत्वपूर्ण क्षण में मुक्त होने की प्रतीक्षा करता है। फिर भी, सिसु से हम दो महत्वपूर्ण सबक सीख सकते हैं। सबसे पहले, खुद को ऐसी शख्सियत समझना जो बड़ी से बड़ी मुश्किलों का सामना कर सकती है, अक्सर ऐसे व्यवहार की ओर ले जाता है जो इस सोच को पुष्ट करता है। अगर आप फिनलैंड के रहने वाले हैं और आपमें "सिसु स्पिरिट" है, तो आप चाहे कुछ भी हो जाए, फिर से उठ खड़े होते हैं। इसी तरह, अगर आप सिएटल सीहॉक के खिलाड़ी हैं, तो आप एक जुझारू खिलाड़ी हैं। आपमें सफल होने के सारे गुण हैं। आप असफलताओं को अपने रास्ते में रुकावट नहीं बनने देते। दृढ़ता ही आपकी पहचान है।
दूसरे, भले ही आंतरिक ऊर्जा के वास्तविक स्रोत का विचार बेतुका लगे, लेकिन यह उपमा बिल्कुल सटीक बैठती है। कभी-कभी ऐसा लगता है कि हमारे पास देने के लिए कुछ बचा ही नहीं है, फिर भी उन अंधकारमय और निराशा भरे पलों में हम पाते हैं कि अगर हम बस लगातार आगे बढ़ते रहें, तो उस काम को भी पूरा करने का रास्ता मिल जाता है जिसके खिलाफ तर्क-वितर्क करना स्वाभाविक लगता है।

दृढ़ता का विचार सदियों से फिनिश संस्कृति का अभिन्न अंग रहा है। लेकिन संस्कृतियाँ इससे भी कम समय में बन सकती हैं। दृढ़ता के स्रोत को समझने की अपनी खोज में, मैंने कुछ ऐसे संगठनों का सामना किया है जिनके शीर्ष पर विशेष रूप से दृढ़ निश्चयी नेता हैं, जिन्होंने मेरी राय में दृढ़ता की संस्कृति को सफलतापूर्वक विकसित किया है।
उदाहरण के तौर पर, जेपी मॉर्गन चेस के सीईओ जेमी डिमोन को ही ले लीजिए। जेमी अकेले ऐसे व्यक्ति नहीं हैं जो बैंक के 250,000 से अधिक कर्मचारियों में से कहते हैं, "मैं इस कंपनी के लिए काम करता हूँ और इसके लिए मेरा खून-

पसीना है।" निचले पदों पर कार्यरत अन्य कर्मचारी भी कहते हैं, "मैं अपने ग्राहकों के लिए जो कुछ भी प्रतिदिन करता हूँ, वह वास्तव में मायने रखता है। यहाँ कोई भी महत्वहीन नहीं है। हर छोटी से छोटी बात, हर कर्मचारी मायने रखता है।... मुझे इस महान कंपनी का हिस्सा होने पर गर्व है।"
जेमी एक दशक से अधिक समय से अमेरिका के सबसे बड़े बैंक, जेपी मॉर्गन चेस के सीईओ हैं। 2008 के वित्तीय संकट में, जेमी ने अपने बैंक को संकट से उबारा और जहाँ अन्य बैंक पूरी तरह से धराशायी हो गए, वहीं जेपी मॉर्गन चेस ने किसी तरह 5 अरब डॉलर का मुनाफा कमाया।
संयोगवश, जेमी के पूर्व विद्यालय, ब्राउनिंग स्कूल का आदर्श वाक्य "ग्रिट्टे" है, जो दृढ़ता का एक पुराना अंग्रेज़ी रूप है, जिसे 1897 की वार्षिक पुस्तिका में "दृढ़ता, साहस, संकल्प... जो सभी कार्यों में वास्तविक सफलता दिलाते हैं" के रूप में परिभाषित किया गया है। ब्राउनिंग में जेमी के अंतिम वर्ष में, उनके कैलकुलस शिक्षक को दिल का दौरा पड़ गया, और स्थानापन्न शिक्षक को कैलकुलस का ज्ञान नहीं था। आधे छात्रों ने पढ़ाई छोड़ दी; शेष आधे, जिनमें जेमी भी शामिल थे, ने डटे रहने का फैसला किया और पूरा वर्ष एक अलग कक्षा में अकेले रहकर स्वयं ही पढ़ाई की।
“आपको जीवन में आने वाली बाधाओं, गलतियों और असफलताओं से पार पाना सीखना होगा,” उन्होंने मुझे तब बताया जब मैंने उन्हें जेपी मॉर्गन चेस में उनके द्वारा स्थापित संस्कृति के बारे में बात करने के लिए फोन किया। “असफलताएँ तो होंगी ही, और आप उनसे कैसे निपटते हैं, यही आपकी सफलता का सबसे महत्वपूर्ण कारक हो सकता है। आपको दृढ़ संकल्प की आवश्यकता है। आपको जिम्मेदारी लेनी होगी। आप इसे दृढ़ता कहते हैं, मैं इसे धैर्य कहता हूँ।” जेमी डिमोन के लिए दृढ़ता का वही महत्व है जो फिनलैंड के लिए 'सिसु' (अतिशय) का। जेमी याद करते हैं कि तैंतीस साल की उम्र में सिटीबैंक से निकाले जाने और फिर उस घटना से सबक लेने के लिए पूरा एक साल सोचने-विचारने ने उन्हें एक बेहतर नेता बनाया। और वे दृढ़ता में इतना विश्वास रखते हैं कि उन्होंने इसे पूरे जेपी मॉर्गन चेस बैंक के लिए एक मूल मूल्य बना दिया है। “अंततः, हमें समय के साथ आगे बढ़ना होगा।”
मैंने पूछा, क्या किसी नेता के लिए इतनी विशाल कंपनी की संस्कृति को प्रभावित करना सचमुच संभव है? यह सच है कि जेपी मॉर्गन चेस की संस्कृति को कुछ हद तक स्नेह के साथ "जेमी की पूजा" के रूप में वर्णित किया गया है।

लेकिन जेपी मॉर्गन चेस में ऐसे हजारों कर्मचारी हैं जिनसे जेमी कभी व्यक्तिगत रूप से नहीं मिले हैं।
“बिल्कुल,” जेमी कहती हैं। “इसके लिए निरंतर, बिल्कुल निरंतर, संचार की आवश्यकता होती है। यह इस बात पर निर्भर करता है कि आप क्या कहते हैं और कैसे कहते हैं।”
यह इस बात पर भी निर्भर करता है कि आप इसे कितनी बार कहते हैं। सभी के अनुसार, जेमी एक अथक प्रचारक हैं, जो अपने कर्मचारियों के साथ टाउन हॉल मीटिंग्स में भाग लेने के लिए देश भर में यात्रा करते हैं। एक मीटिंग में उनसे पूछा गया, "आप अपनी नेतृत्व टीम में क्या देखते हैं?" उनका जवाब था? "क्षमता, चरित्र और वे लोगों के साथ कैसा व्यवहार करते हैं।" बाद में, उन्होंने मुझे बताया कि वे वरिष्ठ प्रबंधन के बारे में खुद से दो सवाल पूछते हैं। पहला: "क्या मैं उन्हें मेरे बिना व्यवसाय चलाने दूंगा?" दूसरा: "क्या मैं अपने बच्चों को उनके लिए काम करने दूंगा?"
जेमी को टेडी रूजवेल्ट का एक पसंदीदा उद्धरण है जिसे वह बार-बार दोहराना पसंद करता है:
आलोचक मायने नहीं रखता; न ही वह व्यक्ति जो बलवान व्यक्ति की कमियों को उजागर करता है, या यह बताता है कि कर्म करने वाला व्यक्ति अपने कर्मों को और बेहतर कैसे कर सकता था। श्रेय तो उस व्यक्ति को जाता है जो वास्तव में मैदान में है, जिसका चेहरा धूल, पसीने और खून से सना हुआ है; जो वीरतापूर्वक प्रयास करता है; जो गलती करता है, जो बार-बार असफल होता है, क्योंकि बिना गलती और कमी के कोई प्रयास नहीं होता; लेकिन जो वास्तव में कर्म करने का प्रयास करता है; जो महान उत्साह और समर्पण को जानता है; जो एक नेक उद्देश्य में स्वयं को समर्पित करता है; जो सर्वोत्तम स्थिति में अंत में उच्च उपलब्धि की विजय प्राप्त करता है, और जो सबसे बुरी स्थिति में, यदि असफल होता है, तो कम से कम बड़े साहस के साथ असफल होता है, ताकि उसका स्थान कभी भी उन ठंडे और डरपोक लोगों के साथ न हो जो न तो जीत जानते हैं और न ही हार।
और यहाँ जेमी ने रूजवेल्ट की कविता को जेपी मॉर्गन चेस की एक मैनुअल, जिसका शीर्षक है "हम कैसे व्यापार करते हैं", के गद्य में इस प्रकार अनुवादित किया है: "अपने हर काम में दृढ़ संकल्प रखें।" "दृढ़ संकल्प, लचीलापन और लगन दिखाएँ।" "अस्थायी असफलताओं को स्थायी बहाने न बनने दें।" और अंत में,

"गलतियों और समस्याओं को बेहतर बनने के अवसरों के रूप में उपयोग करें - हार मानने के कारणों के रूप में नहीं।"

एनसन डोरेंस के सामने चुनौती यह है कि वे बहुत कम लोगों में दृढ़ संकल्प की भावना पैदा करें। सटीक कहें तो, इकत्तीस महिलाएं, जो चैपल हिल स्थित उत्तरी कैरोलिना विश्वविद्यालय की महिला फुटबॉल टीम की पूरी टीम हैं। एनसन महिला फुटबॉल के इतिहास में सबसे सफल कोच हैं। उनके रिकॉर्ड में इकत्तीस वर्षों के खेल में बाईस राष्ट्रीय चैंपियनशिप शामिल हैं। 1991 में, उन्होंने अमेरिकी महिला राष्ट्रीय टीम को उसका पहला विश्व खिताब दिलाया था।
अपने बचपन के खेल के दिनों में, एंसन यूएनसी पुरुष फुटबॉल टीम के कप्तान थे। उनमें कोई खास प्रतिभा नहीं थी, लेकिन अभ्यास और प्रतियोगिता के हर मिनट में उनके पूरे जोश और आक्रामक खेल ने उनके साथियों का दिल जीत लिया, जिन्होंने उन्हें 'हैक एंड हसल' उपनाम दिया। उनके पिता ने एक बार कहा था, "एंसन, तुम अब तक मिले सबसे आत्मविश्वासी और बिना प्रतिभा वाले व्यक्ति हो।" जिस पर एंसन ने तुरंत जवाब दिया, "पिताजी, मैं इसे प्रशंसा के रूप में ले रहा हूँ।" कई वर्षों बाद, एक कोच के रूप में, एंसन ने कहा, "प्रतिभा तो आम बात है; उस प्रतिभा को विकसित करने के लिए आप जो निवेश करते हैं, वही महानता का अंतिम निर्णायक कारक होता है।"
एनसन के कई प्रशंसक उनकी अभूतपूर्व सफलता का श्रेय भर्ती प्रक्रिया को देते हैं। “यह सरासर गलत है,” उन्होंने मुझसे कहा। “हमसे नियमित रूप से पांच या छह स्कूल बेहतर खिलाड़ी भर्ती करते हैं। हमारी असाधारण सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि खिलाड़ी यहां आने के बाद हम क्या करते हैं। यही हमारी संस्कृति है।”
एनसन ने कहा कि संस्कृति का निर्माण निरंतर प्रयोग का विषय है। "मूल रूप से, हम हर चीज को आजमाएंगे, और अगर यह सफल होता है, तो हम इसे करते रहेंगे।" उदाहरण के लिए, दृढ़ता पर मेरे शोध के बारे में जानने के बाद, एनसन ने अपने प्रत्येक खिलाड़ी से ग्रिट स्केल भरने को कहा और सुनिश्चित किया कि प्रत्येक को उनका स्कोर मिले। “सच कहूँ तो, मैं बिल्कुल हैरान था। एक-दो अपवादों को छोड़कर, आपके टेस्ट में ग्रिट रैंकिंग ही वह तरीका है जिससे

मैं उनकी दृढ़ता का मूल्यांकन करता।” एनसन अब यह सुनिश्चित करते हैं कि प्रत्येक वसंत ऋतु में पूरी टीम अपनी दृढ़ता का स्कोर स्वयं निर्धारित करे ताकि उन्हें “सफल लोगों के महत्वपूर्ण गुणों की गहरी समझ” हो सके। प्रत्येक खिलाड़ी को अपना स्कोर देखने को मिलता है क्योंकि, जैसा कि एनसन ने कहा, “कुछ मामलों में यह स्केल उनकी स्थिति को दर्शाता है, और कुछ मामलों में उनकी कमियों को उजागर करता है।” लौटने वाले खिलाड़ी हर साल इस स्केल को बार-बार भरते हैं ताकि वे अपनी वर्तमान दृढ़ता की तुलना पहले की दृढ़ता से कर सकें।
एक और प्रयोग जो काफी लोकप्रिय हुआ, वह है बीप टेस्ट, जो हर टार हील सीज़न की शुरुआत में होता है। सभी खिलाड़ी कंधे से कंधा मिलाकर लाइन में खड़े होते हैं और इलेक्ट्रॉनिक बीप की आवाज़ सुनते ही बीस मीटर दूर एक रेखा तक दौड़ते हैं। वे समय पर वहाँ पहुँच जाते हैं, तभी दूसरी बीप बजती है, जो उन्हें वापस मुड़ने और जहाँ से शुरू किया था वहाँ तक दौड़ने का संकेत देती है। वे लगातार दौड़ते रहते हैं और बीप के बीच का अंतराल कम होने के साथ-साथ अपनी गति बढ़ाते जाते हैं। कुछ ही मिनटों में, खिलाड़ी पूरी ताकत से दौड़ने लगते हैं—और इस समय, बीप की आवाज़ और भी तेज़ हो जाती है। एक-एक करके खिलाड़ी दौड़ना बंद कर देते हैं, और ऐसा करते समय वे हमेशा पूरी तरह से थककर चारों हाथों-पैरों के बल गिर पड़ते हैं। वे कितनी दूर तक पहुँचते हैं, प्रशिक्षण और प्रतियोगिता में खिलाड़ियों द्वारा किए गए अन्य सभी कार्यों की तरह, इसे सावधानीपूर्वक रिकॉर्ड किया जाता है और बिना किसी देरी के लॉकर रूम में सभी के देखने के लिए लगा दिया जाता है।
बीप टेस्ट को मूल रूप से कनाडाई व्यायाम शरीर विज्ञानियों द्वारा अधिकतम एरोबिक क्षमता के परीक्षण के रूप में डिज़ाइन किया गया था, लेकिन फिटनेस का आकलन करना ही एकमात्र कारण नहीं है कि एंसन इसे पसंद करते हैं। हार्वर्ड फटीग लेबोरेटरी के शोधकर्ताओं की तरह, जिन्होंने 1940 में शारीरिक दर्द के माध्यम से दृढ़ता का आकलन करने के लिए एक ट्रेडमिल परीक्षण तैयार किया था, एंसन बीप टेस्ट को चरित्र की दोहरी परीक्षा के रूप में देखते हैं। उन्होंने मुझसे कहा, "मैं पहले से ही एक छोटा सा भाषण देता हूँ कि यह मुझे क्या साबित करने वाला है। यदि आप अच्छा प्रदर्शन करते हैं, तो या तो आपमें आत्म-अनुशासन है क्योंकि आपने पूरी गर्मी प्रशिक्षण लिया है, या आपमें उस दर्द को सहन करने की मानसिक दृढ़ता है जो अधिकांश लोग नहीं

शब्दों में, "बिल्कुल परिवर्तनकारी" था। अचानक, एक छंद को याद करते ही, ब्रोड्स्की के छात्र "रूस को महसूस करने, जीने और साँस लेने" लगे। जो पन्नों पर निर्जीव था, वह जीवंत हो उठा।
इस किस्से को पढ़कर तुरंत भूल जाने के बजाय, एंसन ने तुरंत ही उस उच्च-स्तरीय लक्ष्य के लिए इसकी प्रासंगिकता को समझा जिसे वह हासिल करने की कोशिश कर रहा था। लगभग हर उस चीज़ की तरह जिसे वह पढ़ता है, देखता है या करता है, उसने खुद से पूछा, यह मुझे उस संस्कृति को विकसित करने में कैसे मदद कर सकता है जो मैं चाहता हूँ?
हर साल जब आप एनसन डोरेंस के लिए फुटबॉल खेलते हैं, तो आपको तीन अलग-अलग साहित्यिक उद्धरण याद करने होते हैं, जिनमें से प्रत्येक को एक अलग मूल मूल्य को व्यक्त करने के लिए सावधानीपूर्वक चुना गया है। टीम को भेजे गए उनके ज्ञापन में लिखा है, “प्री-सीज़न में टीम के सामने आपकी परीक्षा ली जाएगी, और फिर हर खिलाड़ी सम्मेलन में दोबारा परीक्षा ली जाएगी। आपको न केवल इन्हें याद करना है, बल्कि इन्हें समझना भी है। इसलिए इन पर मनन भी करें…”
सीनियर वर्ष तक, एनसन के एथलीट बारहों मूल्यों को कंठस्थ कर लेते हैं, जिसकी शुरुआत पहले मूल मूल्य—हम शिकायत नहीं करते—और नाटककार जॉर्ज बर्नार्ड शॉ के इस उद्धरण से होती है: “जीवन का सच्चा आनंद भाग्य की शक्ति बनना है, न कि बीमारियों और शिकायतों के एक बेचैन, स्वार्थी छोटे से ढेर की तरह शिकायत करना कि दुनिया आपको खुश करने के लिए खुद को समर्पित नहीं करेगी।”

वेस्ट प्वाइंट में शब्दशः याद करना एक गौरवशाली, सदियों पुरानी परंपरा है। प्रथम वर्ष के सभी कैडेटों—जिन्हें वेस्ट प्वाइंट की भाषा में "प्लेब्स" कहा जाता है—को जिन गीतों, कविताओं, नियमों, सिद्धांतों और अन्य विविध सामग्रियों को याद करना अनिवार्य है, उनकी बहुत लंबी सूची आपको वेस्ट प्वाइंट के "बगल नोट्स" नामक दस्तावेज़ में मिल जाएगी।
लेकिन वेस्ट प्वाइंट के वर्तमान अधीक्षक, लेफ्टिनेंट जनरल रॉबर्ट कैसलन, इस बात पर जोर देने वाले पहले व्यक्ति हैं कि शब्द, यहां तक कि वे जो

स्मृति में समाहित होते हैं, किसी संस्कृति को तब तक कायम नहीं रख पाते जब तक वे कार्यों से भिन्न होते हैं।
उदाहरण के तौर पर, स्कोफील्ड की अनुशासन की परिभाषा को ही लीजिए। ये शब्द, जो तत्कालीन अधीक्षक जॉन स्कोफील्ड द्वारा 1879 में कैडेटों को दिए गए एक भाषण में पहली बार कहे गए थे, ऐसे हैं जिन्हें वेस्ट प्वाइंट के किसी भी छात्र को कंठस्थ होना चाहिए। कैडेटों को याद करने के लिए आवश्यक अंश इस प्रकार शुरू होता है: “वह अनुशासन जो एक स्वतंत्र देश के सैनिकों को युद्ध में विश्वसनीय बनाता है, कठोर या अत्याचारी व्यवहार से प्राप्त नहीं किया जा सकता है। इसके विपरीत, ऐसा व्यवहार सेना को बनाने की अपेक्षा नष्ट करने की अधिक संभावना रखता है।”
स्कोफील्ड आगे कहते हैं—और कैडेटों को यह बात भी याद रखनी चाहिए—कि एक ही आदेश को इस तरह से दिया जा सकता है जिससे निष्ठा की भावना जागृत हो या असंतोष पैदा हो। और यह अंतर एक ही मूलभूत बात पर निर्भर करता है: सम्मान। क्या अधीनस्थों का अपने कमांडर के प्रति सम्मान? नहीं, स्कोफील्ड कहते हैं। महान नेतृत्व की शुरुआत कमांडर के अपने अधीनस्थों के प्रति सम्मान से होती है।
वरिष्ठ छात्रों द्वारा चिल्लाए और चीखे जाने के बावजूद स्कोफील्ड के प्रेरणादायक शब्दों को दोहराने की विडंबना को कैसलन ने 1971 में अठारह वर्ष की आयु में एक नए छात्र के रूप में याद करते समय भलीभांति समझा था। उस दौर में, रैगिंग न केवल सहन की जाती थी बल्कि प्रोत्साहित भी की जाती थी। कैसलन ने याद करते हुए कहा, "सफलता तो वही लोगों को मिलती थी जो किसी भी परिस्थिति में टिके रहते थे। यह शारीरिक चुनौतियों से कहीं अधिक उस मानसिक दृढ़ता की बात थी जो चिल्लाने और चीखने-चिल्लाने को सहन करने के लिए आवश्यक थी।"
दरअसल, चालीस साल पहले, बीस्ट बैरक्स में दाखिला लेने वाले 170 कैडेटों ने कार्यक्रम समाप्त होने से पहले ही छोड़ दिया था। यह 12 प्रतिशत था, जो उस अनुपात से दोगुना था, जिसने एक दशक पहले जब मैं दृढ़ता का अध्ययन करने के लिए वेस्ट प्वाइंट आया था, तब तक बीस्ट बैरक्स छोड़ दिया था। पिछले साल, यह दर घटकर 2 प्रतिशत से भी कम हो गई थी।
इस गिरावट का एक कारण रैगिंग है, या यूं कहें कि इसकी कमी। प्रथम वर्ष के कैडेटों पर शारीरिक और मानसिक तनाव डालने की प्रथा को लंबे समय से भावी

अधिकारियों को मजबूत बनाने का एक आवश्यक हिस्सा माना जाता था। तर्क यह था कि इसका दूसरा लाभ कमजोरों को छांटना था, यानी जो लोग इसे सहन नहीं कर सकते थे, उन्हें बाहर निकालकर कोर में कमजोरी को प्रभावी ढंग से समाप्त करना था। दशकों से, स्वीकृत रैगिंग अनुष्ठानों की सूची धीरे-धीरे कम होती गई, और 1990 में, रैगिंग पर आधिकारिक तौर पर पूर्ण प्रतिबंध लगा दिया गया।
तो, बीसवीं सदी के उत्तरार्ध में बीस्ट कैडेट्स के बीच घटती संख्या का कारण रैगिंग को समाप्त करना हो सकता है, लेकिन पिछले दशक में आई इस तीव्र गिरावट का कारण क्या है? क्या वेस्ट प्वाइंट प्रवेश प्रक्रिया में दृढ़ संकल्प वाले छात्रों का चयन बेहतर ढंग से किया जा रहा है? दृढ़ संकल्प से संबंधित जो वार्षिक आंकड़े मैंने देखे हैं, उनसे तो यही लगता है कि ऐसा बिल्कुल नहीं है। वेस्ट प्वाइंट द्वारा इन आंकड़ों को एकत्र करना शुरू करने के बाद से नए कैडेट्स के औसत दृढ़ संकल्प स्कोर में कोई बदलाव नहीं आया है।
जनरल कैसलन के अनुसार, अकादमी में जो कुछ हुआ है, वह संस्कृति में जानबूझकर किया गया बदलाव है। उन्होंने समझाया, “जब केवल जीवित रहने वाले ही सफल होते हैं, तो यह एक क्षयकारी मॉडल है। नेतृत्व का एक और प्रकार है। मैं इसे विकासात्मक मॉडल कहता हूँ। मानक बिल्कुल समान हैं—उच्च—लेकिन एक मामले में, आप अपने अधीनस्थों को उन मानकों को प्राप्त करने के लिए भय का उपयोग करते हैं। और दूसरे मामले में, आप आगे बढ़कर नेतृत्व करते हैं।” युद्धक्षेत्र में, आगे बढ़कर नेतृत्व करने का अर्थ है, सचमुच, अपने सैनिकों के साथ सबसे आगे रहना, वही कठिन परिश्रम करना और उन्हीं जानलेवा जोखिमों का सामना करना। वेस्ट प्वाइंट में, इसका अर्थ है कैडेटों के साथ निःस्वार्थ सम्मान का व्यवहार करना और जब वे अकादमी के असाधारण रूप से उच्च मानकों को पूरा करने में असफल होते हैं, तो उनके विकास के लिए आवश्यक सहायता प्रदान करना।
“उदाहरण के लिए,” कैसलन ने समझाया, “शारीरिक फिटनेस परीक्षा में, अगर कुछ कैडेट दो मील की दौड़ में संघर्ष कर रहे हैं और मैं उनका लीडर हूँ, तो मैं उनके साथ बैठकर एक ट्रेनिंग प्रोग्राम बनाऊँगा। मैं यह सुनिश्चित करूँगा कि योजना व्यावहारिक हो। कुछ दोपहरों को, मैं कहूँगा, ‘चलो दौड़ते हैं,’ या ‘चलो कसरत करते हैं,’ या ‘चलो इंटरवल ट्रेनिंग करते हैं।’ मैं कैडेट को मानक तक पहुँचाने के लिए आगे बढ़कर नेतृत्व करूँगा। अक्सर, जो कैडेट पहले खुद

से दौड़ नहीं पा रहा था, वह अचानक प्रेरित हो जाता है, और जैसे-जैसे उसका प्रदर्शन सुधरता है, उसकी प्रेरणा बढ़ती जाती है, और जब वह अपने लक्ष्य हासिल कर लेता है, तो उसका आत्मविश्वास और भी बढ़ जाता है। एक समय ऐसा आता है जब वह खुद से काम करना सीख जाता है।”
कैसलन का उदाहरण सुनकर मुझे वेस्ट प्वाइंट के छात्र टॉम डेयरलीन की बताई एक कहानी याद आ गई। उन्होंने एयरबोर्न रेंजर बनने के लिए बेहद कठिन प्रशिक्षण लिया था। प्रशिक्षण के दौरान एक समय ऐसा आया जब वह एक चट्टान से लटके हुए थे—एक ऐसी चढ़ाई जिसमें वह पहले ही एक बार असफल हो चुके थे—और उनके शरीर की हर मांसपेशी विद्रोह में कांप रही थी। "मैं नहीं कर सकता!" टॉम ने ऊपर पठार पर मौजूद रेंजर प्रशिक्षक से चिल्लाकर कहा। "मुझे उम्मीद थी कि वह जवाब में चिल्लाएगा, 'बिल्कुल सही। छोड़ दो! तुम एक हारे हुए हो!' लेकिन पता नहीं क्यों, उस व्यक्ति ने कहा, 'हाँ, तुम कर सकते हो! ऊपर चढ़ो!' और मैं चढ़ गया। मैं ऊपर चढ़ गया, और मैंने खुद से वादा किया कि मैं फिर कभी 'मैं नहीं कर सकता' नहीं कहूंगा।"
वेस्ट प्वाइंट की नई विकासात्मक संस्कृति के आलोचकों के बारे में कैसलन का कहना है कि वेस्ट प्वाइंट से स्नातक होने के लिए शैक्षणिक, शारीरिक और सैन्य मानक समय के साथ और भी सख्त हो गए हैं। उन्हें पूरा विश्वास है कि अकादमी पहले से कहीं अधिक कुशल, मजबूत और सक्षम नेता तैयार कर रही है। “अगर आप वेस्ट प्वाइंट को यहाँ होने वाले शोर-शराबे और चिल्लाहट से मापना चाहते हैं, तो मैं आपको शिकायत करने दूंगा। आज के युवा चिल्लाहट और चिल्लाहट पर प्रतिक्रिया नहीं देते।”
प्रदर्शन के वस्तुनिष्ठ मानकों के अलावा, पिछले दस वर्षों में वेस्ट प्वाइंट में और क्या नहीं बदला है? शिष्टाचार और मर्यादा के नियम इतने प्रबल हैं कि, मेरी यात्रा के दौरान, मुझे हर मुलाकात से कुछ मिनट पहले पहुँचने के लिए अपनी घड़ी देखनी पड़ी और बिना सोचे-समझे, मैंने हर पुरुष और महिला से "सर" और "मैडम" कहकर बात की। साथ ही, औपचारिक अवसरों पर कैडेटों द्वारा पहनी जाने वाली ग्रे रंग की वर्दी भी वैसी ही है, जो आज के कैडेटों को वेस्ट प्वाइंट के उन लोगों की "लंबी ग्रे वंशावली" का हिस्सा बनाती है, जिनकी परंपरा उनसे दो शताब्दी पहले तक चली आ रही है। अंत में, कैडेटों की बोलचाल की भाषा आज भी वेस्ट प्वाइंट के लोगों द्वारा धाराप्रवाह बोली जाती है, जिसमें ऐसे शब्द शामिल हैं जिनके अर्थ थोड़े अटपटे हैं, जैसे

"चौथे वर्ष के कैडेटों" के लिए "फर्स्टीज़", "शारीरिक रूप से साफ-सुथरा" के लिए "स्पूनी", और "मैं आपको समझता हूँ" से लेकर "जोश से भरा", "सहमत" से लेकर "बहुत बढ़िया काम" तक, हर चीज़ के लिए "हुआह" का प्रयोग।
कैस्लेन इतने भोले नहीं हैं कि यह सोचें कि वेस्ट प्वाइंट में चार साल की विकासात्मक संस्कृति ग्रिट स्केल पर 2 और 3 अंक पाने वालों को 5 अंक तक पहुंचा देगी। लेकिन फिर भी, वेस्ट प्वाइंट की दो साल की प्रवेश प्रक्रिया से गुजरने वाले विश्वविद्यालय के एथलीट, क्लास प्रेसिडेंट और टॉपर भी ग्रिट के मामले में सबसे निचले पायदान पर नहीं होते। महत्वपूर्ण बात यह है कि उन्होंने लोगों को बदलते देखा है। उन्होंने कैडेटों को विकसित होते देखा है। उनकी सोच विकासोन्मुखी है। "आप वास्तव में कभी नहीं जान सकते कि कौन श्वार्ज़कोफ़ या मैकार्थर बनेगा।"

पीट कैरोल द्वारा दृढ़ता के बारे में बात करने के लिए फोन करने के दो साल बाद, मैं सिएटल के लिए विमान में सवार हो गया। मैं खुद देखना चाहता था कि पीट का क्या मतलब था जब उन्होंने कहा था कि सीहॉक्स एनएफएल में सबसे दृढ़ निश्चयी संस्कृति का निर्माण कर रहे हैं।
तब तक मैं उनकी आत्मकथा, विन फॉरएवर, पढ़ चुका था, जिसमें उन्होंने अपने जीवन में जुनून और दृढ़ता की शक्ति को खोजने के बारे में बात की है: व्यक्तिगत रूप से, मैंने यह सीखा है कि यदि आप अपने लिए एक लक्ष्य निर्धारित करते हैं और उस पर टिके रहते हैं, तो आप अपने जीवन में अद्भुत चीजें हासिल कर सकते हैं। मेरा अनुभव यह है कि एक बार जब आप स्पष्ट लक्ष्य निर्धारित करने के लिए मेहनत कर लेते हैं, तो उस लक्ष्य को बनाए रखने के लिए आवश्यक अनुशासन और प्रयास ही उसे साकार कर सकते हैं। ये दोनों चीजें एक दूसरे से जुड़ी हुई हैं। जिस क्षण आप वह लक्ष्य निर्धारित कर लेते हैं, आप अपने लक्ष्य की ओर अग्रसर हो जाते हैं, लेकिन उस लक्ष्य पर दृढ़ता से टिके रहने की लगन ही आपको वहाँ तक पहुँचाती है।
खिलाड़ियों को यह बात समझाना एक निरंतर चलने वाला काम है।
मैंने पीट को उनके कई साक्षात्कारों में दृढ़ता और संस्कृति के बारे में बात करते हुए भी देखा था। एक साक्षात्कार में, पीट दक्षिणी कैलिफोर्निया विश्वविद्यालय के सभागार में मंच पर थे, एक सम्मानित अतिथि के रूप में उस

स्कूल में लौट रहे थे जहाँ उन्होंने नौ वर्षों में सात चैंपियनशिप खेलों में छह जीत के रिकॉर्ड के साथ यूएससी ट्रोजन्स को कोचिंग दी थी। "क्या नया है? आप क्या सीख रहे हैं?" पीट के साक्षात्कारकर्ता ने पूछा। पीट ने दृढ़ता पर मेरे शोध और कोचिंग के प्रति अपने दशकों पुराने दृष्टिकोण के साथ इसके संबंध के बारे में बताया। पीट ने कहा, "हमारे कार्यक्रम में, उनका कोचिंग स्टाफ अनगिनत "प्रतिस्पर्धी अवसरों, क्षणों और उदाहरणों" के माध्यम से दृढ़ता की संस्कृति को मजबूत करता है।...वास्तव में हम जो कर रहे हैं वह यह है कि हम उन्हें और अधिक दृढ़ बनाने की कोशिश कर रहे हैं। हम उन्हें सिखाने की कोशिश कर रहे हैं कि कैसे दृढ़ रहना है। हम उन्हें यह दिखाने की कोशिश कर रहे हैं कि वे कैसे अधिक जुनून प्रदर्शित कर सकते हैं।"
फिर उन्होंने एक उदाहरण दिया। व्यवहार में, सिएटल सीहॉक्स जीतने के लिए खेलते हैं—आक्रामक और रक्षात्मक खिलाड़ी एक-दूसरे के खिलाफ पूरी आक्रामकता और दुश्मन को हराने की तीव्र भावना के साथ प्रतिस्पर्धा करते हैं, ठीक वैसे ही जैसे किसी असली खेल में होता है। साप्ताहिक स्तर के प्रतिस्पर्धी अभ्यास की यह परंपरा, जिसे 'कॉम्पिटिशन वेडनेसडे' कहा जाता है, एनसन डोरेंस से प्रेरित है, जिनकी कोचिंग पर लिखी किताब को पीट ने अपनी रणनीति बनाते समय गहराई से पढ़ा था। “अगर आप इसे इस नज़रिए से देखें कि कौन जीत रहा है और कौन हार रहा है, तो आप पूरी बात ही नहीं समझ पाएंगे।... असल में, हमारे सामने वाला खिलाड़ी ही हमें वह बनाता है जो हम हैं।” पीट ने समझाया कि हमारा प्रतिद्वंद्वी ऐसी चुनौतियाँ पेश करता है जो हमें अपना सर्वश्रेष्ठ बनने में मदद करती हैं।
सिएटल सीहॉक्स की संस्कृति से अपरिचित लोग इस बात को आसानी से नहीं समझ पाते। पीट ने कहा, "खिलाड़ी इसे तुरंत नहीं समझ पाते। वे इसे समझ नहीं पाते, लेकिन समय के साथ हम इसे समझ लेते हैं।" पीट के लिए इसका मतलब है अपने मन की हर बात, अपने लक्ष्य और अपनी रणनीति के पीछे के तर्क को पूरी पारदर्शिता के साथ साझा करना। "अगर मैं इसके बारे में बात नहीं करता, तो उन्हें पता ही नहीं चलता। वे सोचते रहते, 'क्या मैं जीतूंगा या हारूंगा?' लेकिन जब हम इसके बारे में पर्याप्त बात करते हैं, तो वे समझ जाते हैं कि प्रतिस्पर्धा करने का क्या कारण है।"

पीट ने माना कि कुछ खिलाड़ियों के पास सीखने से ज़्यादा सिखाने की क्षमता होती है। उदाहरण के लिए, सिएटल सीहॉक के फ्री सेफ्टी अर्ल थॉमस उनके पास "आप कल्पना भी नहीं कर सकते, सबसे ज़्यादा प्रतिस्पर्धी और दृढ़ निश्चयी खिलाड़ी" के रूप में आए थे।... वे अद्भुत लगन से मेहनत करते हैं और अभ्यास करते हैं। वे एकाग्रचित्त रहते हैं, अध्ययन करते हैं, सब कुछ करते हैं। लेकिन संस्कृति का जादू यह है कि एक व्यक्ति का दृढ़ निश्चय दूसरों के लिए एक आदर्श बन सकता है। अर्ल रोज़ाना "कई अलग-अलग तरीकों से यह प्रदर्शित करते हैं कि वे किस प्रकार के खिलाड़ी हैं।" यदि प्रत्येक व्यक्ति का दृढ़ निश्चय दूसरों में दृढ़ निश्चय को बढ़ाता है, तो समय के साथ, आप सामाजिक वैज्ञानिक जिम फ्लिन द्वारा वर्णित "सामाजिक गुणक" प्रभाव की अपेक्षा कर सकते हैं। एक अर्थ में, यह जेफ बेजोस द्वारा बचपन में बनाए गए आत्म-प्रतिबिंबित दर्पणों के अनंत घन का प्रेरक प्रतिरूप है - एक व्यक्ति का दृढ़ निश्चय दूसरों के दृढ़ निश्चय को बढ़ाता है, जो बदले में उस व्यक्ति में और अधिक दृढ़ निश्चय को प्रेरित करता है, और यह सिलसिला अंतहीन चलता रहता है।
अर्ल थॉमस सिएटल सीहॉक टीम का हिस्सा होने के बारे में क्या कहते हैं? “मेरे साथी खिलाड़ी पहले दिन से ही मुझे आगे बढ़ने के लिए प्रेरित करते रहे हैं। वे मुझे बेहतर बनने में मदद कर रहे हैं, और मैं भी उन्हें। उन साथियों के प्रति सच्ची सराहना होनी चाहिए जो कड़ी मेहनत करने को तैयार हैं, टीम की प्रणाली को अपनाते हैं, और निरंतर विकास के अलावा किसी भी चीज़ से संतुष्ट नहीं होते। इस विनम्र रवैये से हम जो ऊंचाइयां हासिल कर रहे हैं, उन्हें देखना अद्भुत है।”

जब तक मैं सिएटल सीहॉक्स के प्रशिक्षण केंद्र का दौरा करने पहुंचा, मेरी जिज्ञासा दुगनी हो चुकी थी। लगातार वर्षों में चैंपियनशिप गेम तक पहुंचना बेहद मुश्किल होता है, लेकिन सीहॉक्स ने सभी बाधाओं को पार करते हुए उस वर्ष फिर से सुपर बाउल में जगह बनाई थी। पिछले वर्ष की जीत के बिल्कुल विपरीत, जिसे सिएटल के प्रशंसकों ने नीले और हरे रंग के झंडे लहराते हुए जुलूस के साथ मनाया था, जो सिएटल के इतिहास में सबसे बड़ा सार्वजनिक जमावड़ा था, इस वर्ष की हार के परिणामस्वरूप चीख-पुकार, रोना-धोना और दांत

पीसना देखने को मिला - जिसे खेल टिप्पणीकारों ने "एनएफएल इतिहास का सबसे खराब फैसला" करार दिया।
संक्षेप में: घड़ी में छब्बीस सेकंड बचे हैं, सिएटल सीहॉक्स के पास गेंद है और वे मैच जीतने वाले टचडाउन से सिर्फ एक गज दूर हैं। सभी को उम्मीद है कि पीट रनिंग प्ले का विकल्प चुनेंगे। बात सिर्फ इतनी ही नहीं है कि एंड ज़ोन इतना करीब है। बल्कि इसलिए भी है क्योंकि सीहॉक्स के पास मार्शॉन लिंच हैं, जिनका उपनाम 'बीस्ट मोड' है और जिन्हें व्यापक रूप से पूरे एनएफएल में सर्वश्रेष्ठ रनिंग बैक माना जाता है।
इसके बजाय, सिएटल सीहॉक्स के क्वार्टरबैक रसेल विल्सन ने एक पास फेंका, गेंद को इंटरसेप्ट कर लिया गया, और न्यू इंग्लैंड पैट्रियट्स ट्रॉफी अपने नाम कर गए।
चूंकि सुपर बाउल XLIX मेरे पूरे जीवन में बिना किसी रुकावट के देखा गया तीसरा फुटबॉल मैच था—दूसरा मैच सिएटल सीहॉक्स द्वारा एक हफ्ते पहले जीता गया NFC चैंपियनशिप मैच था—इसलिए मैं इस बारे में कोई विशेषज्ञ राय नहीं दे सकता कि वास्तव में दौड़ने के बजाय पास देना कोचिंग की सबसे बड़ी गलती थी या नहीं। सिएटल पहुंचने पर मुझे पीट और पूरी टीम की प्रतिक्रिया में ज़्यादा दिलचस्पी थी।
पीट के आदर्श, बास्केटबॉल कोच जॉन वुडन, अक्सर कहते थे, "सफलता कभी अंतिम नहीं होती; असफलता कभी घातक नहीं होती। मायने तो साहस रखता है।" मैं यह जानना चाहता था कि सफलता की चमक के साथ-साथ असफलता के बाद भी दृढ़ता की संस्कृति कैसे कायम रहती है। मैं यह जानना चाहता था कि पीट और सिएटल सीहॉक्स ने आगे बढ़ने का साहस कैसे जुटाया।

अब जब मैं उस यात्रा को याद करता हूँ, तो उसमें एक "क्षणिक क्षण" का अहसास होता है:
मेरी मुलाकात पीट के दफ्तर में हुई - जी हां, यह कोने वाला दफ्तर है, लेकिन नहीं, यह बहुत बड़ा या आलीशान नहीं है, और इसका दरवाजा हमेशा खुला रहता है, जिससे तेज रॉक संगीत गलियारे में गूंजता रहता है। पीट झुककर पूछते हैं, "एंजेला, आज का दिन आपके लिए कैसे मददगार हो सकता है?"

मैं अपना मकसद बताता हूँ। आज मैं एक मानवविज्ञानी हूँ, जो सिएटल सीहॉक्स की संस्कृति पर नोट्स लेने आया हूँ। अगर मेरे पास पिथ हेलमेट होता, तो मैं उसे ही पहने होता।
और यह सुनकर पीट बेहद उत्साहित हो जाता है। वह मुझे बताता है कि यह सिर्फ एक चीज नहीं है। यह लाखों चीजें हैं। इसमें लाखों बारीकियां हैं। इसमें सार भी है और शैली भी।
सिएटल सीहॉक्स के साथ एक दिन बिताने के बाद, मैं इस बात से सहमत हूँ। ये अनगिनत छोटी-छोटी बातें हैं, जिनमें से हर एक को किया जा सकता है—लेकिन हर एक को बिगाड़ना, भूलना या नज़रअंदाज़ करना बहुत आसान है। और हालाँकि विवरण अनगिनत हैं, फिर भी कुछ मुख्य बातें हैं।
सबसे स्पष्ट अंतर भाषा का है। पीट के एक कोच ने एक बार कहा था, "मैं कैरोल की भाषा धाराप्रवाह बोलता हूँ।" और कैरोल की भाषा बोलना सीहॉक की भाषा धाराप्रवाह बोलने जैसा है: हमेशा प्रतिस्पर्धा करो। या तो तुम प्रतिस्पर्धा कर रहे हो या नहीं। हर काम में प्रतिस्पर्धा करो। तुम चौबीसों घंटे सीहॉक हो। अंत में मजबूती से खेलो। सकारात्मक सोच रखो। टीम सर्वोपरि।
टीम के साथ बिताए अपने दिन के दौरान, मैं आपको बता नहीं सकता कि कितनी बार किसी ने—खिलाड़ी, कोच, स्काउट—उत्साहपूर्वक इनमें से कोई न कोई बात कही, लेकिन मैं आपको बता सकता हूँ कि मैंने एक बार भी इसका कोई भिन्न रूप नहीं सुना। पीट की पसंदीदा कहावतों में से एक है, "पर्यायवाची शब्द नहीं।" क्यों नहीं? "यदि आप प्रभावी ढंग से संवाद करना चाहते हैं, तो आपको अपने द्वारा उपयोग किए जाने वाले शब्दों में स्पष्टता होनी चाहिए।"
मैं जिनसे भी मिलता हूँ, वे अपनी बातों में कैरोल के इन कथनों का भरपूर इस्तेमाल करते हैं। हालाँकि किसी में भी 63 वर्षीय मुख्य कोच जैसी न्यूट्रॉन-पावर्ड, किशोर जैसी ऊर्जा नहीं है, लेकिन सिएटल सीहॉक्स परिवार के बाकी सदस्य, जैसा कि वे खुद को कहते हैं, इन कथनों का वास्तविक अर्थ समझाने में मेरी उतनी ही तत्परता से मदद करते हैं।
मुझे बताया गया है कि "प्रतिस्पर्धा" का मतलब वह नहीं है जो मैं समझता हूँ। इसका मतलब दूसरों पर विजय प्राप्त करना नहीं है, एक ऐसा विचार जिसके बारे में मैं हमेशा से असहज रहा हूँ। प्रतिस्पर्धा का अर्थ है उत्कृष्टता।
"प्रतिस्पर्धा शब्द लैटिन भाषा से आया है," माइक गेर्विस बताते हैं, जो

प्रतिस्पर्धी सर्फर से खेल मनोवैज्ञानिक बने हैं और पीट के संस्कृति निर्माण में साझेदारों में से एक हैं। "इसका शाब्दिक अर्थ है साथ मिलकर प्रयास करना। इसके मूल में किसी दूसरे व्यक्ति की हार का कोई भाव नहीं है।"
माइक ने मुझे बताया कि व्यक्तियों और टीमों में उत्कृष्टता को बढ़ावा देने वाले दो प्रमुख कारक हैं: "गहरा और भरपूर समर्थन और सुधार के लिए निरंतर चुनौती।" यह सुनकर मेरे दिमाग में एक विचार कौंध गया। सहायक और साथ ही चुनौतीपूर्ण पालन-पोषण मनोवैज्ञानिक रूप से बुद्धिमानी भरा होता है और बच्चों को अपने माता-पिता का अनुकरण करने के लिए प्रोत्साहित करता है। यह तर्कसंगत है कि सहायक और चुनौतीपूर्ण नेतृत्व भी यही प्रभाव डालेगा।
अब मुझे समझ आने लगा है। इस पेशेवर फुटबॉल टीम के लिए, बात सिर्फ दूसरी टीमों को हराने की नहीं है, बल्कि आज अपनी क्षमता से आगे बढ़कर कल थोड़ा और बेहतर प्रदर्शन करने की है। बात उत्कृष्टता की है। इसलिए, सिएटल सीहॉक्स के लिए, हमेशा प्रतिस्पर्धा करते रहना का मतलब है, अपनी पूरी क्षमता का इस्तेमाल करना, चाहे वह आपके लिए कुछ भी हो। अपने सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन के लिए प्रयास करो।
एक मीटिंग के बाद, एक सहायक कोच गलियारे में मुझसे मिला और बोला, "मुझे नहीं पता कि किसी ने आपसे खेल खत्म करने के बारे में बात की है या नहीं।" क्या आप इसे पूरा कर रहे हैं?
“यहाँ हम जिस बात पर पूरी तरह यकीन करते हैं, वो है खेल का अंत दमदार तरीके से करना।” फिर वो मुझे उदाहरण देते हैं: सिएटल सीहॉक्स टीम खेल का अंत दमदार तरीके से करती है, घड़ी की आखिरी सेकंड तक जी जान से खेलती है। सीहॉक्स टीम पूरे सीज़न का अंत दमदार तरीके से करती है। सीहॉक्स टीम हर अभ्यास को दमदार तरीके से खत्म करती है। और मैं पूछता हूँ, “लेकिन सिर्फ खेल का अंत दमदार तरीके से ही क्यों? क्या शुरुआत भी दमदार तरीके से करना समझदारी नहीं है?”
“हां,” कोच कहते हैं, “लेकिन अच्छी शुरुआत करना आसान है। और सिएटल सीहॉक्स के लिए, ‘अंत करना’ का मतलब सचमुच ‘अंत करना’ नहीं है।”
बिलकुल नहीं। शानदार तरीके से समापन करने का मतलब है शुरू से अंत तक हर पल लगातार ध्यान केंद्रित करना और अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करना।

जल्द ही मुझे एहसास हुआ कि उपदेश देने वाले केवल पीट ही नहीं थे। एक बार, बीस से अधिक सहायक कोचों की मौजूदगी में हुई एक बैठक के दौरान, पूरा कमरा अचानक एक लय में एक साथ गाने लगा: कोई रोना-धोना नहीं। कोई शिकायत नहीं। कोई बहाना नहीं। ऐसा लग रहा था जैसे सभी गायक एक ही सुर में गा रहे हों।
इससे पहले, वे गा रहे थे: हमेशा टीम की रक्षा करो। इसके बाद: समय पर पहुँचो।
समय से पहले पहुँचना? मैंने उन्हें बताया कि पीट की किताब पढ़ने के बाद मैंने "समय से पहले पहुँचना" अपना संकल्प बना लिया था। अब तक मैं लगभग किसी भी चीज़ के लिए समय से पहले नहीं पहुँच पाया था। इस पर कुछ लोग हँस पड़े। ज़ाहिर है, मैं अकेला नहीं हूँ जिसे इस समस्या का सामना करना पड़ता है। लेकिन इससे भी ज़्यादा महत्वपूर्ण बात यह है कि इस बात को स्वीकार करने पर उनमें से एक व्यक्ति समय से पहले पहुँचने के महत्व के बारे में बात करने लगा: "यह सम्मान की बात है। यह छोटी-छोटी बातों पर ध्यान देने की बात है। यह उत्कृष्टता की बात है।" ठीक है, ठीक है, मैं समझ गया।
दोपहर के आसपास, मैं टीम को दृढ़ता पर व्याख्यान देता हूं। यह कोचों और स्काउट्स को इसी तरह की प्रस्तुतियाँ देने के बाद और पूरे फ्रंट-ऑफिस स्टाफ से बात करने से पहले होता है।
टीम के ज़्यादातर खिलाड़ी लंच के लिए चले जाने के बाद, सिएटल सीहॉक्स के एक खिलाड़ी ने मुझसे पूछा कि उसे अपने छोटे भाई के बारे में क्या करना चाहिए। उसने बताया कि उसका भाई बहुत होशियार है, लेकिन कुछ समय बाद उसके पढ़ाई में गिरावट आने लगी। उसे प्रोत्साहित करने के लिए, उसने एक नया एक्सबॉक्स वीडियो गेम कंसोल खरीदा और उसे अभी भी पैकेजिंग में ही उसके कमरे में रख दिया। शर्त यह थी कि जब रिपोर्ट कार्ड में 'ए' ग्रेड आएगा, तो उसे गेम खोलने को मिलेगा। शुरू में तो यह योजना कारगर लग रही थी, लेकिन फिर उसके भाई की पढ़ाई में गिरावट आ गई। उसने मुझसे पूछा, "क्या मुझे उसे एक्सबॉक्स दे देना चाहिए?"
इससे पहले कि मैं जवाब दे पाता, एक और खिलाड़ी ने कहा, "अच्छा यार, शायद वह 'ए' ग्रेड लाने के काबिल ही नहीं है।"
मैंने सिर हिलाया। "जितना मुझे बताया गया है, तुम्हारा भाई इतना होशियार है कि अच्छे नंबर ला सकता है। वह पहले भी ऐसा करता था।"
खिलाड़ी भी इस बात से सहमत है। “वह एक होशियार लड़का है। मेरा विश्वास करो, वह एक होशियार लड़का है।”

मैं अब भी सोच ही रहा था कि तभी पीट उछल पड़ा और पूरे उत्साह से बोला: “सबसे पहले तो, तुम वो खेल अपने भाई को बिल्कुल नहीं दे सकते। तुमने उसे प्रेरित कर दिया है। ठीक है, ये एक शुरुआत है। ये एक आरंभ है। अब क्या? उसे कोचिंग की ज़रूरत है! उसे किसी ऐसे व्यक्ति की ज़रूरत है जो उसे समझाए कि अच्छे अंक लाने के लिए उसे विशेष रूप से क्या करना है! उसे एक योजना की ज़रूरत है! उसे अगले कदम तय करने में तुम्हारी मदद की ज़रूरत है।”
इससे मुझे पीट की कही हुई एक बात याद आ गई जो उन्होंने मेरी यात्रा की शुरुआत में कही थी: “जब भी मैं कोई फैसला लेता हूँ या किसी खिलाड़ी से कुछ कहता हूँ, तो मैं सोचता हूँ, ‘मैं अपने बच्चे के साथ कैसा व्यवहार करता?’ जानते हो मैं सबसे अच्छा क्या करता हूँ? मैं एक बेहतरीन पिता हूँ। और एक तरह से, यही मेरा कोचिंग का तरीका है।”
दिन के अंत में, मैं लॉबी में अपनी टैक्सी का इंतज़ार कर रहा था। पीट मेरे साथ था, यह सुनिश्चित करने के लिए कि मैं ठीक से उतर जाऊं। मुझे एहसास हुआ कि मैंने उससे सीधे तौर पर यह नहीं पूछा कि उसने और सिएटल सीहॉक्स ने "अब तक का सबसे खराब फैसला" लेने के बाद भी खेल जारी रखने का साहस कैसे जुटाया। पीट ने बाद में स्पोर्ट्स इलस्ट्रेटेड को बताया कि यह सबसे खराब फैसला नहीं था, बल्कि "सबसे बुरा संभावित परिणाम" था। उसने समझाया कि हर दूसरे नकारात्मक अनुभव की तरह, और हर सकारात्मक अनुभव की तरह, "यह आपका हिस्सा बन जाता है। मैं इसे नज़रअंदाज़ नहीं करने वाला। मैं इसका सामना करने वाला हूं। और जब यह उभर कर आएगा, तो मैं इसके बारे में सोचूंगा और आगे बढ़ूंगा। और इसका इस्तेमाल करूंगा। इसका इस्तेमाल करूंगा!"
जाने से ठीक पहले, मैं मुड़कर ऊपर देखता हूँ। और वहाँ, हमसे बीस फीट ऊपर, एक फुट ऊँचे क्रोम अक्षरों में, 'कैरेक्टर' शब्द लिखा है। मेरे हाथ में नीले और हरे रंग के सिएटल सीहॉक के सामान से भरा एक बैग है, जिसमें मुट्ठी भर नीले रबर के कंगन भी हैं जिन पर हरे रंग में 'एलओबी' (लव आवर ब्रदर्स) लिखा है।

अध्याय 13

निष्कर्ष
यह पुस्तक दृढ़ संकल्प की शक्ति के बारे में है जो आपको अपनी क्षमता हासिल करने में मदद करती है। मैंने इसे इसलिए लिखा क्योंकि जीवन की मैराथन में हम जो कुछ भी हासिल करते हैं, वह बहुत हद तक हमारे दृढ़ संकल्प पर निर्भर करता है—दीर्घकालिक लक्ष्यों के प्रति हमारा जुनून और लगन। प्रतिभा के प्रति जुनून हमें इस सरल सत्य से भटका देता है।
यह किताब मेरे द्वारा आपको कॉफी पर ले जाने और आपको वह सब बताने का एक तरीका रही है जो मैं जानता हूं।
मैं लगभग हो गया।
कुछ अंतिम विचारों के साथ मैं अपनी बात समाप्त करना चाहता हूँ। पहला यह है कि आप अपने दृढ़ संकल्प को बढ़ा सकते हैं।
मुझे ऐसा करने के दो तरीके नज़र आते हैं। आप स्वयं ही अपने दृढ़ संकल्प को "अंदर से" विकसित कर सकते हैं: आप अपनी रुचियों को पोषित कर सकते हैं। आप प्रतिदिन कौशल से परे चुनौतीपूर्ण अभ्यास की आदत विकसित कर सकते हैं। आप अपने काम को अपने स्वार्थ से परे किसी उद्देश्य से जोड़ सकते हैं। और जब सब कुछ खोया हुआ लगे तब भी आप आशा रखना सीख सकते हैं।
आप अपनी दृढ़ता को "बाहर से अंदर की ओर" भी विकसित कर सकते हैं। माता-पिता, कोच, शिक्षक, बॉस, मार्गदर्शक, मित्र—आपकी व्यक्तिगत दृढ़ता का विकास काफी हद तक अन्य लोगों पर निर्भर करता है।

मेरी दूसरी अंतिम बात खुशी के बारे में है। सफलता—चाहे राष्ट्रीय वर्तनी प्रतियोगिता जीतने वाले से मापी जाए, वेस्ट प्वाइंट विश्वविद्यालय से स्नातक होने से, या वार्षिक बिक्री में विभाग का नेतृत्व करने से—वही एकमात्र चीज़ नहीं है जिसकी आपको परवाह है। निश्चित रूप से, आप खुश भी रहना चाहते हैं। और यद्यपि खुशी और सफलता आपस में संबंधित हैं, वे एक समान नहीं हैं।
आप सोच रहे होंगे, अगर मैं और अधिक दृढ़ निश्चयी हो जाऊं और अधिक सफल हो जाऊं, तो क्या मेरी खुशी में भारी गिरावट आएगी?

कुछ साल पहले, मैंने दो हज़ार अमेरिकी वयस्कों का सर्वेक्षण करके इस प्रश्न का उत्तर खोजने का प्रयास किया। नीचे दिया गया ग्राफ़ दर्शाता है कि दृढ़ता का जीवन संतुष्टि से क्या संबंध है, जिसे 7 से 35 तक के पैमाने पर मापा गया था और इसमें ऐसे प्रश्न शामिल थे जैसे, "अगर मुझे अपना जीवन दोबारा जीने का मौका मिले, तो मैं लगभग कुछ भी नहीं बदलूंगा।" इसी अध्ययन में, मैंने उत्साह जैसी सकारात्मक भावनाओं और शर्म जैसी नकारात्मक भावनाओं को भी मापा। मैंने पाया कि व्यक्ति जितना अधिक दृढ़ होता है, उसके स्वस्थ भावनात्मक जीवन जीने की संभावना उतनी ही अधिक होती है। दृढ़ता पैमाने के शीर्ष पर भी, दृढ़ता और खुशहाली का गहरा संबंध था, चाहे मैंने इसे किसी भी तरह से मापा हो।

जब मैंने और मेरे छात्रों ने यह परिणाम प्रकाशित किया, तो हमने अपनी रिपोर्ट का समापन इस प्रकार किया: “क्या सबसे दृढ़ निश्चयी लोगों के जीवनसाथी और बच्चे भी अधिक खुश होते हैं? उनके सहकर्मियों और कर्मचारियों

के बारे में क्या? दृढ़ता के संभावित नकारात्मक पहलुओं का पता लगाने के लिए अतिरिक्त जांच की आवश्यकता है।”
मुझे अभी तक उन सवालों के जवाब नहीं मिले हैं, लेकिन मुझे लगता है कि ये सवाल पूछना ज़रूरी है। जब मैं दृढ़ संकल्प के प्रतीक लोगों से बात करता हूँ, और वे मुझे बताते हैं कि वे अपने से बड़े उद्देश्य के लिए इतनी लगन से काम करके कितने रोमांचित हैं, तो मैं यह नहीं कह सकता कि उनके परिवार भी ऐसा ही महसूस करते हैं या नहीं।
उदाहरण के लिए, मुझे नहीं पता कि किसी असाधारण महत्व के शीर्ष स्तर के लक्ष्य के लिए समर्पित किए गए उन सभी वर्षों की कोई ऐसी कीमत चुकानी पड़ी है या नहीं जिसका मैंने अभी तक आकलन नहीं किया है।
मैंने अपनी बेटियों, अमांडा और लूसी से पूछा है कि एक दृढ़ निश्चयी माँ के साथ बड़े होने का अनुभव कैसा होता है। उन्होंने मुझे ऐसे काम करते देखा है जो मैंने पहले कभी नहीं किए थे—जैसे कि किताब लिखना—और उन्होंने मुझे मुश्किल समय में रोते हुए भी देखा है। उन्होंने देखा है कि अनगिनत, लेकिन करने में मुश्किल, कौशलों को सीखने में कितनी पीड़ा हो सकती है। उन्होंने रात के खाने पर पूछा है: “क्या हमें हमेशा जानबूझकर अभ्यास करने के बारे में ही बात करनी पड़ती है? हर बात को आपके शोध से ही क्यों जोड़ना पड़ता है?”
अमांडा और लूसी चाहती हैं कि मैं थोड़ा आराम करूं और, आप जानते हैं, टेलर स्विफ्ट के बारे में और बात करूं।
लेकिन वे नहीं चाहते कि उनकी मां दृढ़ता की मिसाल के अलावा कुछ और होतीं। दरअसल, अमांडा और लूसी भी यही हासिल करना चाहती हैं। उन्होंने खुद के लिए और दूसरों के लिए कुछ महत्वपूर्ण काम करने, उसे बखूबी निभाने और बेहद मुश्किलों के बावजूद उसे करने से मिलने वाली संतुष्टि का अनुभव किया है। वे इस संतुष्टि को और अधिक पाना चाहती हैं। वे जानती हैं कि आराम में भी अपना आकर्षण है, लेकिन अपनी पूरी क्षमता को साकार करने की संतुष्टि के बदले उसे त्यागना उचित नहीं है।

मेरे शोध में मुझे एक और सवाल का जवाब नहीं मिला है: क्या दृढ़ता की कोई सीमा हो सकती है?

अरस्तू का तर्क था कि किसी भी अच्छी चीज़ की अति (या अति) बुरी होती है। उदाहरण के लिए, उन्होंने अनुमान लगाया कि कम साहस कायरता है, जबकि अधिक साहस मूर्खता है। इसी तर्क के आधार पर, आप बहुत दयालु, बहुत उदार, बहुत ईमानदार और बहुत आत्म-नियंत्रित भी हो सकते हैं। यह एक ऐसा तर्क है जिस पर मनोवैज्ञानिक एडम ग्रांट और बैरी श्वार्ट्ज ने पुनर्विचार किया है। उनका अनुमान है कि एक उल्टे-U आकार का फलन होता है जो किसी भी गुण के लाभों का वर्णन करता है, और इष्टतम मात्रा दोनों चरम सीमाओं के बीच कहीं होती है। अब तक, दृढ़ता के मामले में मुझे अरस्तू द्वारा अनुमानित या बैरी और एडम द्वारा बहिर्मुखता जैसे अन्य गुणों के लिए पाए गए उल्टे यू-आकार का प्रभाव नहीं मिला है। फिर भी, मैं मानता हूँ कि हर विकल्प के कुछ न कुछ नुकसान होते हैं, और मैं समझ सकता हूँ कि यह दृढ़ता पर कैसे लागू हो सकता है। ऐसी स्थितियों के बारे में सोचना मुश्किल नहीं है जिनमें हार मान लेना ही सबसे अच्छा विकल्प होता है। आपको शायद वे समय याद होंगे जब आप किसी विचार, खेल, नौकरी या प्रेम संबंध में जरूरत से ज्यादा समय तक डटे रहे।
मेरे अपने अनुभव में, जब यह स्पष्ट हो गया कि मुझे पियानो में न तो कोई रुचि है और न ही कोई प्रतिभा, तो इसे छोड़ देना एक बहुत अच्छा निर्णय था। वास्तव में, मैं इससे भी पहले छोड़ सकता था और अपने शिक्षक को उन सभी धुनों को बिना अभ्यास किए सुनने से बचा सकता था जिनका मैंने पिछले सप्ताह अभ्यास नहीं किया था। फ्रेंच भाषा में धाराप्रवाह होने का प्रयास छोड़ देना भी एक अच्छा विचार था, भले ही मुझे फ्रेंच पसंद थी और मैंने इसे पियानो की तुलना में अधिक तेज़ी से सीखा था। पियानो और फ्रेंच पर कम समय बिताने से मुझे उन कामों के लिए समय मिल गया जो मुझे अधिक संतुष्टि देते थे।
इसलिए, बिना किसी अपवाद के जो भी काम शुरू करें उसे पूरा करना, अलग और शायद बेहतर काम शुरू करने के अवसरों को खोने का एक अच्छा तरीका है। आदर्श रूप से, भले ही आप एक गतिविधि को बंद कर रहे हों और कुछ छोटे लक्ष्यों को चुन रहे हों, फिर भी आप अपने मूल उद्देश्य पर कायम रहते हैं।
मुझे दृढ़ता की महामारी की चिंता इसलिए नहीं है क्योंकि ऐसी संभावना हमारी वर्तमान वास्तविकता से बहुत दूर लगती है। कितने दिन आप काम से घर आकर अपने साथी से कहते हैं, "अरे बाप रे, ऑफिस में सब लोग हद से ज़्यादा दृढ़ हैं! वे अपने सबसे महत्वपूर्ण लक्ष्यों पर बहुत लंबे समय तक टिके रहते हैं! वे बहुत ज़्यादा मेहनत करते हैं! काश वे इतने जोशीले न होते!"

हाल ही में, मैंने तीन सौ अमेरिकी वयस्कों से ग्रिट स्केल लेने के लिए कहा और उनके स्कोर प्राप्त होने के बाद, उनसे पूछा कि उन्हें कैसा लगा। कई लोगों ने कहा कि वे अपने स्कोर से खुश हैं, और कुछ और अधिक दृढ़ होना चाहते थे। फिर भी, पूरे नमूने में एक भी व्यक्ति ऐसा नहीं था जिसने आत्मचिंतन के बाद कम दृढ़ होने की इच्छा व्यक्त की हो।
मुझे पूरा यकीन है कि हममें से अधिकांश लोगों के लिए दृढ़ संकल्प की कमी नहीं, बल्कि अधिक दृढ़ संकल्प बेहतर होगा। कुछ अपवाद हो सकते हैं—कुछ ऐसे लोग जिनमें दृढ़ संकल्प की कोई आवश्यकता नहीं होती—लेकिन ऐसे अपवाद बहुत कम हैं।

मुझसे कई बार पूछा गया है कि मुझे क्यों लगता है कि दृढ़ संकल्प ही एकमात्र महत्वपूर्ण चीज है। दरअसल, ऐसा नहीं है।
उदाहरण के तौर पर, मैं आपको बता सकती हूँ कि बचपन से परिपक्वता की ओर बढ़ते समय मैं अपने बच्चों में केवल दृढ़ता ही नहीं, बल्कि और भी कई गुण विकसित होते देखना चाहती हूँ। क्या मैं चाहती हूँ कि वे जो भी करें, उसमें उत्कृष्ट हों? बिल्कुल। लेकिन उत्कृष्टता और अच्छाई दो अलग-अलग चीजें हैं, और अगर मुझे चुनना पड़े, तो मैं अच्छाई को प्राथमिकता दूंगी।
एक मनोवैज्ञानिक के रूप में, मैं इस बात की पुष्टि कर सकता हूँ कि दृढ़ता किसी व्यक्ति के चरित्र का एकमात्र या सबसे महत्वपूर्ण पहलू नहीं है। वास्तव में, लोगों द्वारा दूसरों का आकलन करने के तरीकों पर किए गए अध्ययनों में, नैतिकता चरित्र के अन्य सभी पहलुओं से अधिक महत्वपूर्ण पाई गई है। बेशक, अगर हमारे पड़ोसी आलसी लगते हैं तो हम उन पर ध्यान देते हैं, लेकिन अगर उनमें ईमानदारी, सत्यनिष्ठा और भरोसेमंदता जैसे गुणों की कमी दिखाई देती है तो हमें विशेष रूप से बुरा लगता है।
इसलिए, दृढ़ता ही सब कुछ नहीं है। किसी व्यक्ति को आगे बढ़ने और सफल होने के लिए कई अन्य चीजों की भी आवश्यकता होती है। चरित्र बहुवचन है।
दृढ़ता को समझने का एक तरीका यह है कि इसे चरित्र के अन्य पहलुओं से कैसे जोड़ा जाए। अन्य सद्गुणों के साथ दृढ़ता का आकलन करते समय, मुझे तीन विश्वसनीय समूह मिलते हैं। मैं इन्हें चरित्र के अंतर्वैयक्तिक,

पारस्परिक और बौद्धिक आयाम कहता हूँ। आप इन्हें इच्छाशक्ति, हृदय और मन की शक्ति भी कह सकते हैं।
आंतरिक चरित्र में दृढ़ता शामिल है। गुणों के इस समूह में आत्म-नियंत्रण भी शामिल है, विशेष रूप से टेक्स्टिंग और वीडियो गेम जैसे प्रलोभनों का विरोध करने के संबंध में। इसका अर्थ यह है कि दृढ़ निश्चयी लोग आत्म-नियंत्रित होते हैं और इसके विपरीत भी सच है। सामूहिक रूप से, वे गुण जो व्यक्तिगत रूप से मूल्यवान लक्ष्यों की प्राप्ति को संभव बनाते हैं, उन्हें "प्रदर्शन चरित्र" या "स्व-प्रबंधन कौशल" भी कहा जाता है। सामाजिक टिप्पणीकार और पत्रकार डेविड ब्रूक्स इन्हें "रिज्यूमे गुण" कहते हैं क्योंकि ये वे चीजें हैं जो हमें नौकरी दिलाती हैं और हमें नौकरी पर बनाए रखती हैं।
पारस्परिक चरित्र में कृतज्ञता, सामाजिक बुद्धिमत्ता और क्रोध जैसी भावनाओं पर आत्म-नियंत्रण शामिल हैं। ये गुण आपको दूसरों के साथ अच्छे संबंध बनाने और उनकी सहायता करने में मदद करते हैं। कभी-कभी इन गुणों को "नैतिक चरित्र" कहा जाता है। डेविड ब्रूक्स "प्रशंसा के योग्य गुण" शब्द को प्राथमिकता देते हैं क्योंकि अंततः, ये गुण ही शायद इस बात में सबसे अधिक महत्वपूर्ण होते हैं कि लोग हमें कैसे याद रखते हैं। जब हम किसी की प्रशंसा करते हुए उसे "अत्यंत अच्छा" व्यक्ति कहते हैं, तो मेरा मानना है कि हम इन्हीं गुणों के समूह के बारे में सोच रहे होते हैं।
और अंत में, बौद्धिक चरित्र में जिज्ञासा और उत्साह जैसे गुण शामिल होते हैं। ये गुणों को विचारों की दुनिया के साथ सक्रिय और खुले जुड़ाव के लिए प्रोत्साहित करते हैं।
मेरे अनुदैर्ध्य अध्ययनों से पता चलता है कि ये तीन सद्गुण समूह अलग-अलग परिणामों की भविष्यवाणी करते हैं। शैक्षणिक उपलब्धि के लिए, जिसमें उत्कृष्ट रिपोर्ट कार्ड ग्रेड शामिल हैं, दृढ़ता वाला समूह सबसे अधिक पूर्वानुमानित है। लेकिन सकारात्मक सामाजिक कार्यप्रणाली के लिए, जिसमें आपके कितने मित्र हैं, पारस्परिक चरित्र अधिक महत्वपूर्ण है। और सीखने के प्रति सकारात्मक, स्वतंत्र दृष्टिकोण के लिए, बौद्धिक सद्गुण अन्य सभी सद्गुणों से अधिक महत्वपूर्ण है।
अंततः, चरित्र की विविधता किसी एक सद्गुण के विशिष्ट रूप से महत्वपूर्ण होने के विरुद्ध कार्य करती है।

मुझसे अक्सर पूछा जाता है कि क्या दृढ़ता को प्रोत्साहित करना बच्चों के लिए अनुचित रूप से उच्च अपेक्षाएँ निर्धारित करके उन्हें नुकसान पहुँचाता है। "डॉ. डकवर्थ, ज़रा सावधान रहें, वरना बच्चे बड़े होकर यह सोचने लगेंगे कि वे उसैन बोल्ट, वोल्फगैंग मोजार्ट या अल्बर्ट आइंस्टीन बन सकते हैं।"
अगर हम आइंस्टीन नहीं बन सकते, तो क्या भौतिकी पढ़ने का कोई फायदा? अगर हम उसेन बोल्ट नहीं बन सकते, तो क्या हमें आज सुबह दौड़ने जाना चाहिए? क्या कल से थोड़ा तेज या ज्यादा दौड़ने की कोशिश करने का कोई मतलब है? मेरी राय में, ये बेतुके सवाल हैं। अगर मेरी बेटी मुझसे कहे, "माँ, मुझे आज पियानो का अभ्यास नहीं करना चाहिए क्योंकि मैं कभी मोजार्ट नहीं बन पाऊँगी," तो मैं जवाब में कहूँगी, "तुम मोजार्ट बनने के लिए पियानो का अभ्यास नहीं कर रही हो।"
हम सभी के सामने सीमाएँ होती हैं—न केवल प्रतिभा में, बल्कि अवसरों में भी। लेकिन जितना हम सोचते हैं, उससे कहीं अधिक बार हमारी सीमाएँ स्वयं द्वारा ही निर्धारित होती हैं। हम प्रयास करते हैं, असफल होते हैं, और यह निष्कर्ष निकालते हैं कि संभावनाओं की सीमा तक पहुँचने से हम चूक गए हैं। या शायद कुछ कदम चलने के बाद ही हम दिशा बदल लेते हैं। दोनों ही मामलों में, हम कभी भी उतनी दूर तक नहीं पहुँच पाते जितनी दूर तक हम पहुँच सकते थे।
दृढ़ संकल्प का अर्थ है निरंतर आगे बढ़ते रहना। दृढ़ संकल्प का अर्थ है किसी रोचक और सार्थक लक्ष्य पर अडिग रहना। दृढ़ संकल्प का अर्थ है दिन-प्रतिदिन, सप्ताह-दर-सप्ताह, वर्ष-दर-वर्ष चुनौतीपूर्ण अभ्यास में निवेश करना। दृढ़ संकल्प का अर्थ है सात बार गिरना और आठ बार उठना।
हाल ही में एक पत्रकार ने मेरा इंटरव्यू लिया। अपने नोट्स समेटते हुए उन्होंने कहा, "तो, यह स्पष्ट है कि आप पूरे दिन इस विषय पर बात कर सकते थे। आपको यह विषय वाकई बहुत पसंद है।"
अरे बाप रे! क्या उपलब्धि के मनोविज्ञान से ज्यादा दिलचस्प कुछ और हो सकता है? क्या इससे ज्यादा महत्वपूर्ण कुछ और हो सकता है?

वह मुस्कुराया। उसने कहा, “आपको पता है, मुझे भी अपना काम बेहद पसंद है। मुझे यह देखकर हैरानी होती है कि मैं कितने ऐसे लोगों को जानता हूँ जो चालीस की उम्र पार कर चुके हैं और उन्होंने अभी तक किसी भी चीज़ के प्रति प्रतिबद्धता नहीं दिखाई है। उन्हें पता ही नहीं कि वे क्या खो रहे हैं।”

एक आखिरी बात।
इस साल की शुरुआत में, नवीनतम मैकार्थर जीनियस पुरस्कारों की घोषणा की गई। विजेताओं में से एक पत्रकार ता-नेहिसी कोट्स थे, जिनकी दूसरी पुस्तक, 'बिटवीन द वर्ल्ड एंड मी', असाधारण रूप से बेस्टसेलर रही है।
आठ साल पहले, कोट्स बेरोजगार थे, हाल ही में उन्हें टाइम पत्रिका से निकाल दिया गया था, और वे फ्रीलांस काम पाने के लिए संघर्ष कर रहे थे। यह एक कठिन समय था। उनका अनुमान है कि तनाव के कारण उनका वजन तीस पाउंड बढ़ गया था। “मुझे पता था कि मैं किस तरह का लेखक बनना चाहता हूं। मैं उस तरह का लेखक नहीं बन पा रहा था। मैं अपना सिर दीवार से टकरा रहा था और कुछ भी नहीं निकल रहा था।”
वे कहते हैं कि उनकी पत्नी ने उनका "अटूट समर्थन" किया। फिर भी, उनका एक छोटा बेटा था। कुछ व्यावहारिक मजबूरियाँ भी थीं। "मैं टैक्सी चलाने के बारे में सोच रहा था।"
आखिरकार वह संभल गया और अपनी किताब के "असाधारण तनाव" से जूझने के बाद, उसने अपनी लेखन शैली को निखारना शुरू कर दिया। "लेखन का तरीका बिल्कुल अलग था। वाक्यों में कहीं अधिक शक्ति थी।"
मैकआर्थर वेबसाइट पर पोस्ट किए गए अपने तीन मिनट के वीडियो में, कोट्स सबसे पहले कहते हैं: “असफलता शायद मेरे सभी कार्यों में सबसे महत्वपूर्ण कारक है। लेखन ही असफलता है। बार-बार, बार-बार।” फिर वे बताते हैं कि बचपन से ही उनमें जिज्ञासा की कोई सीमा नहीं थी। बाल्टीमोर में पले-बढ़े कोट्स शारीरिक सुरक्षा और उसकी कमी के बारे में विशेष रूप से चिंतित रहते थे, और यह चिंता आज भी बनी हुई है। वे कहते हैं कि पत्रकारिता उन्हें उन सवालों को पूछते रहने का मौका देती है जिनमें उनकी रुचि है।
वीडियो के अंत में, कोट्स ने लेखन के अनुभव का सबसे बेहतरीन वर्णन किया है जो मैंने आज तक सुना है। उनकी आवाज़ के लहजे और लय को समझने के लिए, मैंने

उनके शब्दों को उसी रूप में प्रस्तुत किया है जैसे मैंने उन्हें सुना था— एक कविता के रूप में:
लेखन की चुनौती
आपका घिनौनापन पन्ने पर देखना ही इसका मतलब है।
आपकी भयावहता को देखने के लिए
और फिर सोने चले जाना।
और अगले दिन जाग जाओ,
और उस भयावहता और उस भयानकपन को ले लो,
और इसे परिष्कृत करें,
और इसे इतना भयानक और इतना डरावना न बनाएं।
और फिर दोबारा सोने चले जाना।
और अगले दिन,
और इसे थोड़ा और परिष्कृत करें।
और इसे इतना बुरा न बनाएं।
और फिर अगले दिन सोने चले जाना।
और इसे दोबारा करें,
और इसे शायद औसत दर्जे का बना दें।
और फिर एक बार और,
अगर आप भाग्यशाली हैं,
हो सकता है आप बहुत अच्छे हो जाएं।
और अगर आपने ऐसा कर लिया है,
यह एक सफलता है।
आपको लग सकता है कि कोट्स बेहद विनम्र हैं। वे हैं भी। लेकिन वे बेहद दृढ़ निश्चयी भी हैं। और मैंने अभी तक किसी ऐसे मैकार्थर फेलो, नोबेल पुरस्कार विजेता या ओलंपिक चैंपियन से मुलाकात नहीं की है जो यह कहे कि उन्होंने जो हासिल किया वह किसी और तरीके से किया था।
जब मैं छोटी बच्ची थी, तब मेरे पिताजी अक्सर कहा करते थे, "तुम कोई जीनियस नहीं हो।" अब मुझे एहसास होता है कि वे मुझसे जितनी बात कर रहे थे, उतनी ही खुद से भी कर रहे थे।

[illegible]

[illegible]

***** [illegible] *****

sjeet

नोट्स

अध्याय 1: उपस्थित होना

14,000 से अधिक आवेदक: वेस्ट प्वाइंट के बारे में अधिक जानकारी के लिए, जिसमें इसकी प्रवेश प्रक्रिया भी शामिल है, www.usma.edu देखें। स्नातक स्तर की पढ़ाई पूरी करने से पहले 2 छात्र पढ़ाई छोड़ देते हैं: यह डेटा संयुक्त राज्य अमेरिका की सैन्य अकादमी द्वारा प्रदान किया गया है। 3 “नए कैडेट से सैनिक”: “नए कैडेटों और अभिभावकों के लिए सूचना,” संयुक्त राज्य सैन्य अकादमी-वेस्ट प्वाइंट, 2015, www.usma.edu/parents/SiteAssets/Info-4-New-Cadets_Class-of-19.pdf.
4. “वेस्ट प्वाइंट आपको मजबूत बनाता है”: वही।
5 और कौन छोड़ देगा: वेस्ट प्वाइंट के परिणामों की भविष्यवाणी के बारे में जेरी के विचारों के बारे में अधिक जानने के लिए, जेरोम कागन, एन आर्गुमेंट फॉर माइंड (न्यू हेवन, सीटी: येल यूनिवर्सिटी प्रेस, 2006), 49-54 देखें।
6. वेस्ट प्वाइंट में प्रवेश: संपूर्ण उम्मीदवार स्कोर और इसके इतिहास के बारे में अधिक जानकारी के लिए, लॉरेंस एम. हैंसर और मुस्तफा ओगुज़ द्वारा लिखित पुस्तक "यूनाइटेड स्टेट्स सर्विस एकेडमी एडमिशन: सिलेक्टिंग फॉर सक्सेस एट द मिलिट्री एकेडमी/वेस्ट प्वाइंट एंड एज एन ऑफिसर" (सांता मोनिका, सीए: रैंड कॉर्पोरेशन, 2015) देखें।
7 सबसे कम वाले: एंजेला एल. डकवर्थ, क्रिस्टोफर पीटरसन, माइकल डी. मैथ्यूज, और डेनिस आर. केली, “ग्रिट: दीर्घकालिक लक्ष्यों के लिए दृढ़ता और जुनून,” जर्नल ऑफ पर्सनैलिटी एंड सोशल साइकोलॉजी 92 (2007): 1087–1101।
8 “मैं थका हुआ, अकेला, निराश था”: माइकल डी. मैथ्यूज, हेड स्ट्रॉन्ग: हाउ साइकोलॉजी इज़ रिवोल्यूशनइजिंग वॉर (न्यूयॉर्क: ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, 2014), 16.
9. “कभी हार न मानने” का रवैया: माइक मैथ्यूज, वेस्ट प्वाइंट स्थित अमेरिकी सैन्य अकादमी में इंजीनियरिंग मनोविज्ञान के प्रोफेसर, लेखक के साथ बातचीत में, 25 मई, 2015।
10 शारीरिक फिटनेस अंक: हैंसर और ओगुज़, सफलता के लिए चयन।
11 इकहत्तर कैडेटों ने पढ़ाई छोड़ दी थी: डकवर्थ एट अल., "ग्रिट।"
12 55 प्रतिशत विक्रेता: लॉरेन एस्करेइस-विंकलर, एलिजाबेथ पी. शुलमैन, स्कॉट ए. बील, और एंजेला एल. डकवर्थ, "द ग्रिट इफेक्ट: सैन्य, कार्यस्थल,

स्कूल और विवाह में प्रतिधारण की भविष्यवाणी," फ्रंटियर्स इन साइकोलॉजी 5 (2014): 1-12।
13 स्नातक डिग्री अधिक दृढ़ थीं: डकवर्थ, एट अल., "ग्रिट।"
14. 80 प्रतिशत तक: संयुक्त राज्य अमेरिका में कॉलेज छोड़ने की दरों के बारे में अधिक जानकारी के लिए, "स्नातक छात्रों के लिए संस्थागत प्रतिधारण और स्नातक दरें" देखें, राष्ट्रीय शिक्षा सांख्यिकी केंद्र, अंतिम अद्यतन मई 2015, http://nces.ed.gov/programs/coe/indicator_cva.asp. 15 “जहाँ हम निर्णय लेते हैं”: डिक काउच, चुना हुआ सैनिक: एक विशेष बल योद्धा का निर्माण (न्यूयॉर्क: थ्री रिवर्स प्रेस, 2007), 108.
16. 42 प्रतिशत उम्मीदवार: एस्करेइस-विंकलर एट अल., "द ग्रिट इफेक्ट।"
17 सैन्य, व्यवसाय और शिक्षा में सफलता: वही। महत्वपूर्ण बात यह है कि दृढ़ता और परिणामों के बीच द्विवार्षिक संबंध सभी मामलों में महत्वपूर्ण थे।
18 से सभी 273 वर्तनीकर्ताओं तक: डकवर्थ एट अल., "ग्रिट।"
19 SAT स्कोर और दृढ़ता: वही। केनन एम. शेल्डन, पॉल ई. जोस, टॉड बी. काशदान और आरोन जार्डन द्वारा लिखित “व्यक्तित्व, प्रभावी लक्ष्य प्राप्ति और बेहतर कल्याण: 10 संभावित व्यक्तित्व गुणों की तुलना,” पर्सनैलिटी एंड सोशल साइकोलॉजी बुलेटिन 1 (2015), 1–11 भी देखें। इस एक वर्षीय अनुदैर्ध्य अध्ययन में, दृढ़ता किसी भी अन्य मापे गए व्यक्तित्व गुण की तुलना में लक्ष्य प्राप्ति का अधिक विश्वसनीय भविष्यवक्ता बनकर उभरी। इसी प्रकार, मेरे सहयोगियों फिल टेटलॉक और बारबरा मेलर्स ने अपने अनुदैर्ध्य शोध में पाया है कि जो लोग भविष्य की घटनाओं का आश्चर्यजनक सटीकता से पूर्वानुमान लगाते हैं, वे दूसरों की तुलना में कहीं अधिक दृढ़ होते हैं: “अतिपूर्वानुमानकर्ताओं की श्रेणी में ऊपर उठने का सबसे मजबूत भविष्यवक्ता निरंतर बीटा है, यानी वह डिग्री जिससे व्यक्ति अपने विश्वासों को अद्यतन करने और आत्म-सुधार के प्रति प्रतिबद्ध होता है। यह अपने निकटतम प्रतिद्वंद्वी, बुद्धिमत्ता की तुलना में लगभग तीन गुना अधिक शक्तिशाली भविष्यवक्ता है।” फिलिप ई. टेटलॉक और डैन गार्डनर की पुस्तक "सुपरफोरकास्टिंग: द आर्ट एंड साइंस ऑफ प्रेडिक्शन" (न्यूयॉर्क: क्राउन, 2015), पृष्ठ 192 देखें।

अध्याय 2: प्रतिभा से विचलित होना
कक्षा में: जिस स्कूल में मैंने पढ़ाया, उसकी स्थापना टीच फॉर अमेरिका के पूर्व छात्र डैनियल ऑस्कर ने की थी, और मेरी राय में, स्कूल के सर्वश्रेष्ठ शिक्षक नील डोरोसिन नाम के एक व्यक्ति थे। डैनियल और नील दोनों ही शिक्षा सुधार के क्षेत्र में अग्रणी भूमिका निभा रहे हैं।
2. “मैं थोड़ा पीछे था”: डेविड लुओंग, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 8 मई, 2015।
3 सीखना आसान था: कार्ल पियर्सन, फ्रांसिस गैल्टन का जीवन, पत्र और श्रम, खंड 1 (कैम्ब्रिज, यूके: कैम्ब्रिज यूनिवर्सिटी प्रेस, 1930), 66.
4. “कठिन परिश्रम की क्षमता”: फ्रांसिस गैल्टन, हेरेडिटरी जीनियस (लंदन: मैकमिलन, 1869), 38. यहाँ यह ध्यान देना महत्वपूर्ण है कि आनुवंशिकता के प्रति गैल्टन का आकर्षण भ्रामक था। यद्यपि उत्साह, कड़ी मेहनत और क्षमता के महत्व के बारे में उनके निष्कर्ष आधुनिक शोध द्वारा समर्थित हैं, लेकिन आनुवंशिकता और नस्ल के बारे में उनके गलत निष्कर्ष समर्थित नहीं हैं।
5 “अत्यंत महत्वपूर्ण अंतर”: चार्ल्स डार्विन, फ्रांसिस गैल्टन को पत्र, 23 दिसंबर, 1869। फ्रेडरिक बर्कहार्ट एट अल, एड., द कॉरेस्पोंडेंस ऑफ चार्ल्स डार्विन, खंड 17, 1869 (कैम्ब्रिज, यूके: कैम्ब्रिज यूनिवर्सिटी प्रेस, 2009), 530।
6. अलौकिक बुद्धि: देखें लियोनार्ड म्लोडिनो, द अपराइट थिंकर्स: द ह्यूमन जर्नी फ्रॉम लिविंग इन ट्रीज़ टू अंडरस्टैंडिंग द कॉस्मॉस (न्यूयॉर्क: पैंथियन बुक्स, 2015), 195. कैथरीन मॉरिस कॉक्स, "द अर्ली मेंटल ट्रेड्स ऑफ थ्री हंड्रेड जीनियस," इन जेनेटिक स्टडीज ऑफ जीनियस, खंड 2, संपादक लुईस एम. टर्मन, (स्टैनफोर्ड, सीए: स्टैनफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, 1926), 399. 7 “कोई बड़ी तेजी नहीं”: चार्ल्स डार्विन, चार्ल्स डार्विन की आत्मकथा (लंदन: कॉलिन्स क्लियर-टाइप प्रेस, 1958), 140–41.
8 डेटा प्रस्तुत किया गया: एडम एस. विल्किंस, “चार्ल्स डार्विन: प्रतिभा या सुस्त?” जेनेटिक्स 183 (2009): 773–77.
9 “पुरुषों की ऊर्जाएँ”: विलियम जेम्स, “पुरुषों की ऊर्जाएँ,” विज्ञान 25 (1907): 321–32.
10. हमारी प्रतिभाएँ भिन्न-भिन्न होती हैं: प्रतिभाएँ तो निश्चित रूप से बहुवचन होती हैं। इच्छुक पाठकों के लिए, हावर्ड गार्डनर की पुस्तक

"[illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible]" ([illegible]: [illegible], 1983) [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] "[illegible] [illegible]: [illegible] [illegible]" ([illegible]: [illegible], 1996) [illegible] [illegible] [illegible].

[illegible] [illegible]. [illegible] [illegible] "[illegible] [illegible]", [illegible] [illegible] 49 (1998): 479–502.

11 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] 1993.

12 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: "[illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]?", [illegible] [illegible], 6 [illegible], 2014, www.cbsnews.com/news/cbs-news-poll-does-practice-make-perfect-in-sports.

13 [illegible] [illegible] “[illegible]” [illegible] [illegible]: 60 [illegible]/[illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] 2010.

14 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible]-[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]. [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 47 (2011): 460-65.

15 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible]-[illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] (2015).

16 [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible]

17 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: “[illegible] [illegible]-[illegible]”, [illegible] [illegible], 10 [illegible], 2015 [illegible] [illegible], http://www.juilliard.edu/youth-adult-programs/juilliard-pre-college

18 [illegible] [illegible]-[illegible] [illegible]: [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible] [illegible]. [illegible] [illegible] ([illegible], [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible]., 2010), 1398-99.

19 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible]-[illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 8 [illegible], 2015 [illegible] [illegible] [illegible]

20 “प्रतिभा के लिए युद्ध”: एलिजाबेथ चैंबर्स एट अल., “प्रतिभा के लिए युद्ध,” मैककिन्सी क्वार्टरली 3 (1998): 44–57.
21 एक बेस्टसेलर किताब बन गई: एड माइकल्स, हेलेन हैंडफील्ड-जोन्स और बेथ एक्सलरोड, द वॉर फॉर टैलेंट (बोस्टन: हार्वर्ड बिजनेस स्कूल प्रेस, 2001)। 22 “प्रतिभा से हमारा क्या तात्पर्य है?”: वही, xii.
23 “जैसे एसएटी स्कोर की तुलना करना”: जॉन ह्यूई, “मैकिन्से इसे कैसे करता है,” फॉर्च्यून, नवंबर 1993: 56–81।
24 “उज्ज्वल” होने पर: वही, 56.
25 सामान्य ज्ञान पर युद्ध: डफ मैकडॉनल्ड, "मैकिन्से का गंदा युद्ध: प्रतिभा के लिए फर्जी 'युद्ध' स्वार्थपूर्ण (और विफल) था," न्यूयॉर्क ऑब्जर्वर, 5 नवंबर, 2013।
26 ग्लैडवेल ने इसकी आलोचना भी की है: मैल्कम ग्लैडवेल, "द टैलेंट मिथ," न्यू यॉर्कर, 22 जुलाई, 2002।
27 सबसे बड़ी कॉर्पोरेट दिवालियापन: क्लिंटन फ्री, नॉर्मन मैकिंटोश और मिशेल स्टीन, "प्रबंधन नियंत्रण: एनरॉन में नेतृत्व, संस्कृति और नियंत्रण का संगठनात्मक धोखाधड़ी त्रिकोण," आइवी बिजनेस जर्नल, जुलाई 2007, http://iveybusinessjournal.com/publication/management-controls-the-organizational-fraud-triangle-of-leadership-culture-and-control-in-enron/। 28 निचले 15 प्रतिशत को बर्खास्त करना: वही।
29 “हमेशा एक या दो कदम पीछे”: स्कॉट बैरी कॉफ़मैन, इमेजिनेशन इंस्टीट्यूट के निदेशक, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 3 मई, 2015। www.scottbarrykaufman.com भी देखें।
30 “मैं बहुत प्रेरित था”: स्कॉट बैरी कॉफ़मैन, “मूल्यांकन से प्रेरणा तक: TEDxManhattanBeach में स्कॉट बैरी कॉफ़मैन,” यूट्यूब वीडियो, 6 जनवरी, 2014 को पोस्ट किया गया, https://youtu.be/HQ6fW_GDEpA.
31 “क्या उपलब्धि क्षमता से अधिक महत्वपूर्ण है?”: वही।
32 “मुझमें यह दृढ़ संकल्प था”: कॉफ़मैन, साक्षात्कार।
33 को कम प्रतिभाशाली माना गया: मैं दो और लोगों को जानता हूँ जिनकी प्रतिभा का परीक्षण उनके भविष्य की उपलब्धियों का सटीक संकेत नहीं दे पाया। पहले हैं डार्टमाउथ कॉलेज के प्रख्यात इतिहासकार डैरिन मैकमाहन।
डैरिन की पुस्तक, डिवाइन फ्यूरी: ए हिस्ट्री ऑफ जीनियस (न्यूयॉर्क: बेसिक

बुक्स, 2013) में वे बताते हैं कि प्रतिभा विरोधाभासी भावनाओं को जन्म देती है। एक ओर, यह विचार कि हममें से कुछ लोग ईश्वर प्रदत्त प्रतिभाओं के बल पर बाकियों से श्रेष्ठ हैं, शाश्वत आकर्षण रखता है। दूसरी ओर, हम समानता के विचार को पसंद करते हैं; हम यह सोचना पसंद करते हैं कि जीवन में सफल होने का हम सभी के पास समान अवसर है। इस विषय पर हाल ही में हुई एक बातचीत में, डैरिन ने मुझसे कहा, "हम जो अभी देख रहे हैं वह प्रतिभा का लोकतंत्रीकरण है। हममें से एक हिस्सा यह मानना चाहता है कि हर कोई प्रतिभाशाली हो सकता है।" मैं इतिहास का कभी अच्छा छात्र नहीं रहा, और कई बार तो बहुत ही खराब छात्र था। इसलिए मुझे इस बात पर काफी आश्चर्य हुआ कि मैं डैरिन की किताब को पढ़े बिना नहीं रह सका। यह बहुत ही खूबसूरती से लिखी गई थी। गहन शोध और सटीक तर्क-वितर्क ने कहानी कहने के प्रभाव को ज़रा भी कम नहीं होने दिया। और फिर, बिल्कुल अंत में, पृष्ठ 243 पर, मैं आभारोक्ति वाले हिस्से पर पहुँचा: “निस्संदेह मैंने अपने जीवन में कई भ्रमों का सामना किया है—और निस्संदेह अभी भी कई भ्रमों से ग्रस्त हूँ। लेकिन प्रतिभावान होना उनमें से एक नहीं है।” फिर डैरिन हास्य और स्नेह के साथ कहते हैं कि जब वे बड़े हो रहे थे, तो उनके माता-पिता ने यह सुनिश्चित किया कि उनका बेटा “कभी भी अपनी औकात से ज़्यादा घमंड न करे।” और इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि उन्हें याद है कि बचपन में उनके स्कूल के प्रतिभाशाली बच्चों के कार्यक्रम के लिए उनकी परीक्षा ली गई थी। उसमें “आकृतियाँ और चित्र और इसी तरह की चीज़ें” थीं, लेकिन उन्हें केवल इतना ही निश्चित रूप से याद है कि “मैं पास नहीं हुआ।” डैरिन को याद है कि उनके सहपाठी “हर हफ्ते विशेष प्रतिभा वाले बच्चों के लिए विशेष कक्षाओं में जाते थे।” फिर वे इस बात पर विचार करते हैं कि प्रतिभाहीन कहलाना अंततः उनके लिए वरदान साबित हुआ या अभिशाप: “बचपन में ही मुझे वैज्ञानिक दृष्टिकोण से यह बताया गया था कि मुझमें कोई प्रतिभा नहीं है। मैं शायद उसी क्षण हार मान लेता, लेकिन मैं जिद्दी स्वभाव का हूँ, और मैंने कई साल इस फैसले को चुनौती देने में बिताए, खुद को और दूसरों को यह साबित करने के लिए कड़ी मेहनत की कि जन्म से ही मेरे साथ कोई अन्याय नहीं हुआ था।” इसी तरह, माइकल लोमैक्स को भी आसानी से किसी विलक्षण प्रतिभा के रूप में नहीं पहचाना जा सकता था। फिर भी, उनका करियर शानदार रहा है: वे यूनाइटेड नीग्रो कॉलेज फंड के अध्यक्ष और सीईओ हैं, यह नेतृत्व का पद वे एक दशक से अधिक समय

से संभाल रहे हैं। इससे पहले, माइकल डिलार्ड विश्वविद्यालय के अध्यक्ष थे। उन्होंने एमोरी विश्वविद्यालय, स्पेलमैन कॉलेज और मोरहाउस कॉलेज में अंग्रेजी पढ़ाया है और अटलांटा शहर के मेयर पद के लिए दो बार उम्मीदवार रहे हैं। “सच कहूँ तो, मुझे सबसे होशियार बच्चा नहीं माना जाता था,” माइकल ने हाल ही में मुझसे कहा। जब माइकल सोलह साल के थे, तब भी उनकी माँ ने मोरहाउस कॉलेज के अध्यक्ष को पत्र लिखकर पूछा कि क्या उनके बेटे को कॉलेज के प्रीप स्कूल में दाखिला मिल सकता है। माइकल हँसते हुए बोले, "ज़ाहिर है, मोरहाउस में कोई प्रीप स्कूल नहीं था!" माइकल के उत्कृष्ट अंकों के आधार पर मोरहाउस के अध्यक्ष ने उन्हें कॉलेज में प्रथम वर्ष के छात्र के रूप में प्रवेश देने का निर्णय लिया। "मैं वहाँ पहुँचा। मुझे वह बिल्कुल पसंद नहीं आया। मैं वहाँ से निकलना चाहता था। मैं अपनी कक्षा में प्रथम था, लेकिन मैं दूसरे कॉलेज में जाना चाहता था। मुझे लगा कि विलियम्स कॉलेज मेरे लिए बेहतर रहेगा, इसलिए मैंने आवेदन किया। मैंने सब कुछ कर लिया था, और वे मुझे प्रवेश देने ही वाले थे, तभी प्रवेश निदेशक ने कहा, 'अरे हाँ, हमें SAT स्कोर चाहिए।' " क्योंकि उन्हें बिना औपचारिक आवेदन के मोरहाउस में प्रवेश मिल गया था, इसलिए माइकल ने पहले कभी SAT परीक्षा नहीं दी थी। "वह परीक्षा मेरे लिए निर्णायक थी। मैं बैठा और परीक्षा दी। और मेरा प्रदर्शन अच्छा नहीं रहा। विलियम्स ने मुझे प्रवेश नहीं दिया।" इसलिए माइकल मोरहाउस में ही रहे और वहाँ उन्होंने भरपूर लाभ उठाया, और अंग्रेजी में डिग्री के साथ फी बीटा कप्पा से स्नातक की उपाधि प्राप्त की। बाद में, उन्होंने कोलंबिया विश्वविद्यालय से अंग्रेजी में स्नातकोत्तर और एमोरी विश्वविद्यालय से अमेरिकी और अफ्रीकी अमेरिकी साहित्य में पीएचडी की उपाधि प्राप्त की। अब अड़सठ वर्ष के माइकल ने मुझसे कहा, “मेरी उम्र में, मुझे लगता है कि प्रतिभा से ज़्यादा चरित्र मायने रखता है। मैं कई प्रतिभाशाली लोगों को जानता हूँ जो अपनी प्रतिभा को बर्बाद कर देते हैं, या असंतुष्ट और दुखी रहते हैं क्योंकि उन्हें लगता है कि प्रतिभा ही काफी है। वास्तव में, प्रतिभा तो बिल्कुल भी पर्याप्त नहीं है। मैं अपने बच्चों को, अपने पोते-पोतियों को, और हर उस व्यक्ति को जिसे मुझे मार्गदर्शन करने का मौका मिलता है, यही कहता हूँ: पसीना बहाना, कड़ी मेहनत करना, लगन और दृढ़ संकल्प ही सब कुछ है। उठकर फिर से उठ खड़े होना ही असली बात है।” प्रतिभाशाली बच्चों के लिए आयोजित कार्यक्रमों पर इस लेख के बारे में

संभावित नकारात्मक प्रतिक्रियाओं को देखते हुए, मैं यह कहना चाहता हूँ: मैं बच्चों को उनकी क्षमता के अनुसार बौद्धिक प्रोत्साहन देने के पूर्ण पक्षधर हूँ। साथ ही, मैं इन कार्यक्रमों को उन सभी बच्चों के लिए खोलने का आग्रह करता हूँ जिन्हें इनसे लाभ हो सकता है। तीस साल पहले बेंजामिन ब्लूम ने इसे सबसे अच्छे तरीके से कहा था: “इस देश में हम यह मानने लगे हैं कि संगीत योग्यता परीक्षण लेकर हम यह बता सकते हैं कि कौन महान संगीतकार बनेगा, गणित योग्यता परीक्षण लेकर हम यह बता सकते हैं कि कौन महान गणितज्ञ बनेगा। ऐसा करने से कुछ लोग बहुत जल्दी ही इस क्षेत्र में शामिल हो जाते हैं और कुछ बाहर हो जाते हैं।... सभी बच्चों को उन क्षेत्रों का पता लगाने के अवसर दिए जाने चाहिए जिनमें उनकी रुचि हो सकती है।” रोनाल्ड एस. ब्रांट, “प्रतिभा विकास पर: बेंजामिन ब्लूम के साथ एक वार्तालाप,” एजुकेशनल लीडरशिप 43 (1985): 33–35।
अध्याय 3: प्रयास का महत्व दोगुना होता है

1 “उत्कृष्टता की नीरसता”: डैनियल एफ. चैम्बलिस, “उत्कृष्टता की नीरसता: स्तरीकरण और ओलंपिक तैराकों पर एक नृवंशविज्ञान रिपोर्ट,” समाजशास्त्रीय सिद्धांत 7 (1989): 70–86.
2 “दर्जनों छोटे कौशल”: वही, 81.
3 “आपको इसे और आकर्षक बनाना होगा”: वही, 86.
4 “हमारे पास एथलेटिक सफलता के लिए है”: वही, 78.
5 “हमारे एथलीटों में सर्वश्रेष्ठ को अलग करता है”: वही, 78.
6 “यह करना आसान है”: वही, 79.
7 “शारीरिक लाभ”: हैमिल्टन कॉलेज में समाजशास्त्र के प्रोफेसर डैनियल एफ. चैम्बलिस ने 2 जून, 2015 को लेखक के साथ एक साक्षात्कार में यह बात कही। 8 “यह कैसे अस्तित्व में आया”: यह एक अनौपचारिक अनुवाद है, फ्रेडरिक नीत्शे, मानव, बहुत अधिक मानव: मुक्त आत्माओं के लिए एक पुस्तक (लीपज़िग: अल्फ्रेड क्रोनर वेरलाग, 1925), 135।
9 “जादू से जमीन से बाहर”: फ्रेडरिक नीत्शे, मानव, बहुत अधिक मानव: मुक्त आत्माओं के लिए एक पुस्तक, अनुवादक आर. जे. होलिंगडेल (कैम्ब्रिज, यूके: कैम्ब्रिज यूनिवर्सिटी प्रेस, 1986), 80.
10 “कुछ हद तक ठंडा हो जाता है”: वही, 86.
11 “प्रतिभाशाली व्यक्ति की पूजा”: वही।

12 “एक दिशा में सक्रिय”: वही।
13 “प्रतिभा, जन्मजात प्रतिभा!”: वही।
14 मानव उत्कर्ष: मार्टी सेलिगमैन ने अमेरिकन साइकोलॉजिकल एसोसिएशन को अपने अध्यक्षीय भाषण में सकारात्मक मनोविज्ञान के लिए तर्क प्रस्तुत किया, जो अमेरिकन साइकोलॉजिस्ट 54 (1999): 559-62 में पुनर्मुद्रित है। 15 प्रतिभा का अर्थ है कितनी जल्दी: प्रतिभा शब्द का प्रयोग अलग-अलग लोग अलग-अलग तरीके से करते हैं, लेकिन मुझे लगता है कि सबसे सहज परिभाषा वही है जो मैंने यहाँ दी है। इस बात के प्रमाण के लिए कि व्यक्ति कौशल प्राप्त करने की दर में भिन्न होते हैं, पॉल बी. बाल्टेस और रेनहोल्ड क्लीगल का लेख देखें, “संज्ञानात्मक प्लास्टिसिटी की सीमाओं का आगे परीक्षण: एक स्मरणीय कौशल में नकारात्मक आयु अंतर मजबूत हैं,” विकासात्मक मनोविज्ञान 28 (1992): 121–25। टॉम स्टैफोर्ड और माइकल डेवार का लेख भी देखें, “ऑनलाइन गेम खिलाड़ियों के एक बहुत बड़े नमूने के साथ कौशल सीखने के प्रक्षेपवक्र का पता लगाना,” मनोवैज्ञानिक विज्ञान, 25 (2014), 511–18। अंत में, डेविड हैम्ब्रिक और उनके सहयोगियों के उस कार्य को देखें जो अभ्यास के अलावा उन कारकों पर आधारित है जो कौशल अधिग्रहण को प्रभावित कर सकते हैं; उदाहरण के लिए, ब्रूक एन. मैकमारा, डेविड ज़ेड. हैम्ब्रिक और फ्रेडरिक एल. ओसवाल्ड द्वारा लिखित “संगीत, खेल, शिक्षा और व्यवसायों में जानबूझकर अभ्यास और प्रदर्शन: एक मेटा-विश्लेषण,” साइकोलॉजिकल साइंस 25 (2014): 1608–18 देखें। इस मेटा-विश्लेषण की एक आलोचना मनोवैज्ञानिक एंडर्स एरिक्सन द्वारा की गई है, जिनके कार्य का हम अध्याय 7 में विस्तार से अध्ययन करते हैं, और यह उनकी वेबसाइट
https://psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.hp.html पर उपलब्ध है।
16 “पुनर्जागरण काल के लोग बनने जा रहे हैं”: “वॉरेन मैकेंज़ी के साथ मौखिक इतिहास साक्षात्कार, 29 अक्टूबर 2002,” अमेरिकी कला अभिलेखागार, स्मिथसोनियन संस्थान, www.aaa.si.edu/collections/interviews/oral-history-interview-warren-mackenzie-12417.
17 “हमारा वास्तविक हित निहित था”: वही।
18 “एक दिन में 40 या 50 बर्तन”: वॉरेन मैकेंज़ी, कुम्हार, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 16 जून, 2015।

19 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible], [illegible] [illegible], [illegible], [illegible], https://www.schallergallery.com/artists/macwa/pdf/MacKenzie-Warren-statement.pdf.
20 “[illegible] [illegible] [illegible]”: “[illegible] [illegible],” [illegible] [illegible] [illegible]
21 “[illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible]
22 “[illegible] 10,000 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: 90 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible] [illegible], 16 [illegible], 2014, http://blogs.walkerart.org/visualarts/2014/02/16/living-with-pottery-warren-mackenzie-at-90.
23 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] (Minneapolis: [illegible], 1978), 127.
24 “[illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], “[illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible], http://www.nytimes.com/books/97/06/15/lifetimes/irving.html [illegible] [illegible]
25 [illegible] “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible], [illegible], 127.
26 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] (Minneapolis: [illegible], 1996), 10.
27 [illegible] [illegible] [illegible] 475 [illegible]: [illegible] [illegible], [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

35 “[illegible]”: 60 [illegible], [illegible], 2 [illegible] 2007, http://www.cbsnews.com/news/will-smith-my-work-ethic-is-sickening/ [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]” “[illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible], [illegible] 2006 [illegible]

36 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], [illegible], 12 [illegible], 2007.

37 “[illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible]. [illegible], [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] (Cambridge, [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible], 1945), 7.

[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 38: [illegible] [illegible]. [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible], [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 144 (1987): 1009-13.

39 “[illegible]”: [illegible], [illegible] [illegible] [illegible], 75.

40 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible], 74.

41 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible], [illegible], [illegible] [illegible], “[illegible] [illegible] [illegible],” 1012.

42 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 8 [illegible], 2015 [illegible]

43 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], “[illegible] [illegible]; [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible], 13 [illegible], 1989.

44 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible]

[illegible] [illegible] [illegible] 45 [illegible]: [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible]", [illegible] 2011.

46 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], [illegible], 23 [illegible], 2008.

[illegible] 4: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]?

1. [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible]-[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible]-[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible]., “[illegible]” [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

जिसमें “असफलताएँ मुझे हतोत्साहित नहीं करतीं” के स्थान पर “मैं आसानी से हार नहीं मानता” जोड़ा है।
2. आपके स्कोर की तुलना कैसे करें: इन मानदंडों के लिए डेटा डकवर्थ एट अल., "ग्रिट" अध्ययन 1 से लिया गया है। ध्यान दें कि किसी भी माप की कई सीमाएँ होती हैं, जिनमें ग्रिट स्केल जैसे स्व-रिपोर्ट प्रश्नावली भी शामिल हैं। विस्तृत चर्चा के लिए, एंजेला एल. डकवर्थ और डेविड एस. येगर का लेख "माप मायने रखता है: शैक्षिक उद्देश्यों के लिए संज्ञानात्मक क्षमता के अलावा अन्य व्यक्तिगत गुणों का आकलन," एजुकेशनल रिसर्चर 44 (2015): 237–51 देखें।
3. "पूर्वी अफ्रीका में काम": जेफरी गेटलमैन, न्यूयॉर्क टाइम्स के पूर्वी अफ्रीका ब्यूरो प्रमुख, ने लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 22 मई, 2015 को यह बात कही।
4 “आवश्यकताओं को पूरा करना सबसे आसान था”: एबिगेल वॉरेन, “गेटलमैन उपाख्यान साझा करते हैं, सलाह देते हैं,” कॉर्नेल क्रॉनिकल, 2 मार्च, 2015, http://www.news.cornell.edu/stories/2015/03/gettleman-shares-anecdotes-offers-advice.
5. “मैं इसे अपने जीवन का हिस्सा बनाना चाहता था”: गेटलमैन, साक्षात्कार।
6. “एक उबाऊ अखबार के लिए कौन काम करना चाहेगा?”: मैक्स शेंडलर, “न्यूयॉर्क टाइम्स के रिपोर्टर जेफरी गेटलमैन ’94 ने अफ्रीका में बिताए अपने समय का वर्णन किया,” कॉर्नेल डेली सन, 6 अप्रैल, 2011।
7 “मैं अकादमिक रूप से काफी खोया हुआ था”: गेटलमैन, साक्षात्कार।
8. "जीवन दर्शन अपनाएं": पीट कैरोल, सिएटल सीहॉक्स के मुख्य कोच, ने लेखक के साथ एक साक्षात्कार में 2 जून, 2015 को यह बात कही।
9 ऐसा पहले कभी नहीं हुआ: पीट के दृष्टिकोण के बारे में अधिक जानने के लिए, पीट कैरोल की पुस्तक "विन फॉरएवर: लिव, वर्क, एंड प्ले लाइक अ चैंपियन" (न्यूयॉर्क: पेंगुइन, 2010) देखें। इस खंड में और पुस्तक में आगे दिए गए कुछ उद्धरण 2014 और 2015 के बीच लेखक के साक्षात्कारों से लिए गए हैं। अन्य उद्धरण पीट की पुस्तक या सार्वजनिक भाषणों से लिए गए हैं।
10 “मेरे सभी कार्यों को संचालित करें”: कैरोल, विन फॉरएवर, 73.
11 “और बाइंडर भरना”: वही, 78.

लक्ष्यों के पदानुक्रम में 12 लक्ष्य: इस अध्याय में लक्ष्यों की पदानुक्रमिक संरचना पर सामग्री एंजेला डकवर्थ और जेम्स जे. ग्रॉस के लेख "आत्म-नियंत्रण और दृढ़ता: सफलता के संबंधित लेकिन पृथक निर्धारक" (करंट डायरेक्शंस इन साइकोलॉजिकल साइंस 23 (2014): 319-25) से ली गई है। लक्ष्य पदानुक्रमों पर अधिक सामान्य रूप से, एरी डब्ल्यू. क्रुगलांस्की एट अल. का लेख "लक्ष्य प्रणालियों का एक सिद्धांत" (एडवांसेज इन एक्सपेरिमेंटल सोशल साइकोलॉजी 34 (2002): 331-78) देखें। और अंत में, लक्ष्य-निर्धारण सिद्धांत की समीक्षा के लिए, एडविन ए. लॉक और गैरी पी. लैथम का लेख "लक्ष्य निर्धारण और कार्य प्रेरणा का एक व्यावहारिक रूप से उपयोगी सिद्धांत बनाना: एक 35-वर्षीय यात्रा" (अमेरिकन साइकोलॉजिस्ट 57 (2002): 705-17) देखें।
13 एक “अंतिम चिंता”: रॉबर्ट ए. एममन्स, द साइकोलॉजी ऑफ अल्टीमेट कंसर्न्स: मोटिवेशन एंड स्पिरिचुअलिटी इन पर्सनैलिटी (न्यूयॉर्क: गिल्डफोर्ड प्रेस, 1999)।
14 जब वे 1987 में सेवानिवृत्त हुए: इरा बर्कॉ, "स्पोर्ट्स ऑफ द टाइम्स; अलविदा, स्वीट पिचर," न्यूयॉर्क टाइम्स, 23 जून, 1987।
15 “दिन-ब-दिन, साल-दर-साल”: पैट जॉर्डन, “टॉम टेरिफिक और उनकी रहस्यमय प्रतिभा,” स्पोर्ट्स इलस्ट्रेटेड, 24 जुलाई, 1972, http://www.si.com/vault/1972/07/24/612578/tom-terrific-and-his-mystic-talent.
16 “तब मैं पनीर खाता हूँ”: वही।
17 “मुझे खुश रहने में मदद करो”: वही।
18 “सकारात्मक कल्पना”: गैब्रिएल ओटिंगेन, “भविष्य की सोच और व्यवहार परिवर्तन,” यूरोपियन रिव्यू ऑफ सोशल साइकोलॉजी 23 (2012): 1–63। लक्ष्य निर्धारण और योजना पर एक शानदार सारांश और व्यावहारिक सुझावों के लिए, गैब्रिएल ओटिंगेन की पुस्तक, रीथिंकिंग पॉजिटिव थिंकिंग: इनसाइड द न्यू साइंस ऑफ मोटिवेशन (न्यूयॉर्क: पेंगुइन, 2014) देखें।
रिपोर्ट के अनुसार, 19 ने अपने निजी पायलट जेम्स क्लियर को यह जानकारी दी: “वॉरेन बफेट की ‘दो सूची’ रणनीति: अपने फोकस को अधिकतम कैसे करें और अपनी प्राथमिकताओं में महारत कैसे हासिल करें,” हफिंगटन पोस्ट, मूल रूप से 24 अक्टूबर, 2014 को पोस्ट किया गया, 24 दिसंबर, 2014 को अपडेट किया गया,

http://www.huffingtonpost.com/james-clear/warren-buffetts-two-list-strategy-how-to-maximize-your-focus-_b_6041584.html।
20 एक अधिक महत्वपूर्ण निष्कर्ष: उदाहरण के लिए, एक अध्ययन में, युवा वयस्कों ने अपने उच्च-स्तरीय, मध्य-स्तरीय और निम्न-स्तरीय लक्ष्य लिखे; अगले दो हफ्तों में, उन्होंने दैनिक निराशाओं के बारे में बताया। जिन लोगों के लक्ष्यों में अधिक संगठित, पदानुक्रमित संरचना दिखाई दी, उन्होंने बाद में दैनिक निराशाओं का सामना करने में अधिक लचीलापन प्रदर्शित किया। विशेष रूप से, निराशाजनक अनुभवों का सामना करते समय, उन्होंने यह भावना बनाए रखी कि वे अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने में सक्षम हैं। एक संबंधित अध्ययन में, एक अधिक पदानुक्रमित लक्ष्य संरचना ने अगले दो हफ्तों में दैनिक निराशाओं के सामने कम क्रोध और झुंझलाहट महसूस करने की भविष्यवाणी की। देखें माइकल डी. रॉबिन्सन और सारा के. मोलर, “निराश, लेकिन विचलित नहीं: दैनिक निराशाओं का सामना करने के लिए पदानुक्रमित दृष्टिकोण प्रेरणा के लाभ,” प्रेरणा और भावना 38 (2014): 547– 59।
21 “सुधार करो, अनुकूलन करो, पार पाओ”: माइकल मार्टेल, सुधार करो, अनुकूलन करो, पार पाओ: ग्रीन बेरेट तरीका हासिल करो (सिएटल: अमेज़ॅन डिजिटल सर्विसेज, इंक., 2012)।
22 “मेरा मुरझा गया”: रॉबर्ट मैनकॉफ़, हाउ अबाउट नेवर—इज नेवर गुड फॉर यू?: माई लाइफ इन कार्टून्स (न्यूयॉर्क: हेनरी होल्ट एंड कंपनी, 2014), 34. 23 “मैंने यह किताब लिखी है”: सिड हॉफ, लर्निंग टू कार्टून (न्यूयॉर्क: स्ट्रैवन एजुकेशनल प्रेस, 1966), vii.
24 “कोई सत्ताईस कार्टून से ज़्यादा कैसे बना सकता है?”: मैनकॉफ़, हाउ अबाउट नेवर, 38.
25 “मैं अब तक का सबसे मज़ेदार आदमी हूँ जिससे आप मिले हैं”: बॉब मैनकॉफ़, न्यू यॉर्कर के कार्टून संपादक, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 10 फरवरी, 2015।
26 “मैं कार्टूनिस्ट बनने जा रहा हूँ”: मैनकॉफ़, साक्षात्कार।
27 “मेरे बाथरूम में वॉलपेपर लगाओ”: मैनकॉफ़, हाउ अबाउट नेवर, 44.
28 “आप भी सर्वश्रेष्ठ में से एक थे”: वही, 46.
29 “मैंने सभी कार्टून देखे”: मैनकॉफ, साक्षात्कार।

30 “मुझे पूरा भरोसा था”: वही।
31 “चीजें कभी ठीक नहीं होतीं”: मैनकॉफ़, हाउ अबाउट नेवर, 114.
32 301 असाधारण रूप से निपुण: कॉक्स, "प्रारंभिक मानसिक लक्षण।"
33 “कॉक्स के पहले दस”: वही, 181. यहाँ अंतिम नाम के अनुसार वर्णानुक्रम में प्रस्तुत किया गया है।
34 “कुछ कम दृढ़ता के साथ”: वही, 187.
अध्याय 5: दृढ़ संकल्प बढ़ता है

1. ध्यान देने योग्य बात: मनोवैज्ञानिक स्टीव हेइन ने शोध किया है जिससे पता चलता है कि यदि आप किसी चीज़ को आनुवंशिक मानते हैं, तो आप उसे "स्वाभाविक" मानते हैं और इसलिए सोचते हैं कि चीजें "वैसी ही होनी चाहिए"। उदाहरण के लिए, यदि आप मोटे लोगों को बताते हैं कि मोटापे का आनुवंशिक आधार है, तो वे अपने वजन घटाने के प्रयासों को कम कर देते हैं। देखें इलान डार-निमरोड और स्टीवन जे. हेइन, "आनुवंशिक अनिवार्यतावाद: डीएनए के भ्रामक निर्धारणवाद पर," साइकोलॉजिकल बुलेटिन 137 (2011): 800-18। शायद लोगों की ऐसी प्रतिक्रिया न होती यदि वे बेहतर ढंग से समझते कि जीन और पर्यावरण के बीच का अंतर्संबंध जटिल और गतिशील है। इच्छुक पाठक इस विषय पर इलियट टकर-ड्रॉब के कार्य को विशेष रूप से ज्ञानवर्धक पा सकते हैं; उदाहरण के लिए, देखें डैनियल ए. ब्रिले और इलियट एम. टकर-ड्रॉब, "जीवनकाल में संज्ञान और व्यक्तित्व के विकासात्मक आनुवंशिकी की तुलना," जर्नल ऑफ पर्सनैलिटी (2015): 1-14।
2 150 साल पहले: टिमोथी जे. हैटन और बर्नीस ई. ब्रे, “यूरोपीय पुरुषों की ऊंचाइयों में दीर्घकालिक रुझान, 19 वीं-20 वीं शताब्दी,” अर्थशास्त्र और मानव जीवविज्ञान 8 (2010): 405-13।
औसत ऊंचाई पांच फीट दस इंच है: एलिसन मूडी, "वयस्क मानवमितीय माप, अधिक वजन और मोटापा," इंग्लैंड 2013 के लिए स्वास्थ्य सर्वेक्षण में, संपादक राहेल क्रेग और जेनिफर माइंडेल (लंदन: स्वास्थ्य और सामाजिक देखभाल सूचना केंद्र, 2014)।
4 छह इंच से अधिक की वृद्धि: हैटन, "दीर्घकालीन रुझान।" यवोन शॉनबेक एट अल., "दुनिया का सबसे लंबा राष्ट्र लंबा होना बंद हो गया है: 1955 से 2009 तक डच बच्चों की ऊंचाई," बाल चिकित्सा अनुसंधान 73 (2013): 371-77।

5 ईमानदारी और उदारता: एरिक टर्कहाइमर, एरिक पेटरसन और एरिन ई. हॉर्न देखें, "व्यक्तित्व की आनुवंशिकी के लिए एक फेनोटाइपिक शून्य परिकल्पना," वार्षिक मनोविज्ञान समीक्षा 65 (2014): 515-40।
6 आईक्यू के लिए भी यही बात लागू होती है: रिचर्ड ई. निस्बेट एट अल., “बुद्धि: नए निष्कर्ष और सैद्धांतिक विकास,” अमेरिकन साइकोलॉजिस्ट 67 (2012): 130–59.
7. प्रकृति का आनंद लेना: नील्स जी. वालर, डेविड टी. लाइकेन और औके टेलेगेन, “व्यावसायिक रुचियां, अवकाशकालीन रुचियां और व्यक्तित्व: तीन क्षेत्र या एक? मिनेसोटा ट्विन रजिस्ट्री से निष्कर्ष।” मानव व्यवहार में व्यक्तिगत भिन्नताओं का आकलन: नई अवधारणाएं, विधियां और निष्कर्ष, संपादक डेविड जॉन लुबिंस्की और रेने वी. डेविस (पालो ऑल्टो, कैलिफोर्निया: डेविस-ब्लैक पब्लिशिंग, 1995): 233–59।
8 मीठा खाने की आदत: फियोना एम. ब्रीएन, रॉबर्ट प्लोमिन, और जेन वार्डले, "छोटे बच्चों में भोजन वरीयताओं की आनुवंशिकता," फिजियोलॉजी और व्यवहार 88 (2006): 443-47।
9 चेन-स्मोकर बन जाते हैं: गैरी ई. स्वान एट अल., "वयस्क पुरुष जुड़वा बच्चों में धूम्रपान और शराब का सेवन: आनुवंशिक वंशानुक्रम और साझा पर्यावरणीय प्रभाव," जर्नल ऑफ सब्सटेंस एब्यूज 2 (1990): 39-50।
10 त्वचा कैंसर होना: पॉल लिचेंस्टीन एट अल। "कैंसर के कारण में पर्यावरणीय और आनुवंशिक कारक - स्वीडन, डेनमार्क और फिनलैंड से जुड़वा बच्चों के समूहों का विश्लेषण," न्यू इंग्लैंड जर्नल ऑफ मेडिसिन 343 (2000): 78-85।
11 कैरी ए ट्यून: एलिजाबेथ थेउश और जेन गिट्सचियर, "एब्सोल्यूट पिच ट्विन स्टडी और सेग्रीगेशन एनालिसिस," ट्विन रिसर्च और ह्यूमन जेनेटिक्स 14 (2011): 173-78।
12 बास्केटबॉल डंक: लिसा एम. गुथ और स्टीफन एम. रोथ, "आनुवंशिक प्रभाव और एथलेटिक प्रदर्शन," करंट ओपिनियन इन पीडियाट्रिक्स 25 (2013): 653-58। 13 द्विघात समीकरण को हल करें: बोनामी ओलिवर एट अल., "7 साल के बच्चों में शिक्षक-रिपोर्टेड गणित प्रदर्शन और कम प्रदर्शन का एक जुड़वां अध्ययन," जर्नल ऑफ एजुकेशनल साइकोलॉजी 96 (2004): 504-17।
14 “मैं केवल ब्रेस्टस्ट्रोक ही तैर सकता था”: चैम्बलिस, साक्षात्कार।

15 “मेरे कोच बेहद खराब थे”: चैम्बलिस, साक्षात्कार। शैक्षणिक उपलब्धि के प्रक्षेप पथ में शिक्षक गुणवत्ता के अत्यधिक महत्व को एरिक ए. हानुशेक के लेख “शिक्षकों का मूल्यांकन: एक अच्छे शिक्षक का कितना महत्व है?”, एजुकेशन नेक्स्ट 11 (2011), 40–45 में प्रलेखित किया गया है।
लंदन के 16 शोधकर्ताओं के साथ रॉबर्ट प्लोमिन का व्यक्तिगत संवाद, 21 जून, 2015। व्यक्तित्व लक्षणों की आनुवंशिकता की समीक्षा के लिए, तुर्कहाइमर, पेटरसन और हॉर्न का लेख "फेनोटाइपिक नल हाइपोथिसिस" देखें। यह ध्यान देने योग्य है कि व्यवहारिक आनुवंशिकी के ऐसे अध्ययन भी हैं जो जुड़वा बच्चों पर आधारित नहीं हैं, और यह भी कि आनुवंशिकता एक ऐसा विषय है जो इतना जटिल है कि यहाँ इसका पूर्ण सारांश देना संभव नहीं है। विशेष रूप से, विभिन्न जीनों के बीच, जीनों और पर्यावरण के बीच, और एपिजेनेटिक प्रभावों के बीच परस्पर क्रिया होती है। इसी से संबंधित, इस बात पर निरंतर बहस चल रही है कि पालन-पोषण को पर्यावरणीय प्रभाव का कितना हिस्सा माना जा सकता है। पालन-पोषण के प्रभावों को आनुवंशिक विरासत से अलग करना कठिन है। मुख्य रूप से, ऐसा इसलिए है क्योंकि आप मानव बच्चों को अलग-अलग माता-पिता के साथ रहने के लिए बेतरतीब ढंग से नहीं बदल सकते। हालाँकि, आप चूहे के बच्चों और उनकी माताओं के साथ ठीक ऐसा ही कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, आप चूहे के बच्चों को बहुत स्नेही माताओं या बहुत लापरवाह माताओं के साथ पालने के लिए बेतरतीब ढंग से नियुक्त कर सकते हैं। न्यूरोबायोलॉजिस्ट माइकल मीनी ने ठीक यही किया है, और उन्होंने पाया है कि जो चूहे अपने बच्चों को औसत से अधिक चाटते, संवारते और दूध पिलाते हैं, उनके बच्चे चुनौतीपूर्ण परिस्थितियों का सामना करते समय कम तनावग्रस्त होते हैं। इसका प्रभाव वयस्कता तक बना रहता है, और वास्तव में, जिन चूहों के बच्चे कम चाटने वाली माताओं से पैदा होते हैं, लेकिन जन्म के चौबीस घंटे के भीतर ही उन्हें अधिक चाटने वाली माताओं के पास छोड़ दिया जाता है, वे बड़े होकर स्वयं भी अधिक चाटने वाली माताएँ बन जाते हैं। देखें डार्लीन फ्रांसिस, जोसी डायोरियो, डोंग लियू और माइकल जे. मीनी, “चूहे में मातृ व्यवहार और तनाव प्रतिक्रियाओं का पीढ़ियों में गैर-जीनोमिक संचरण,” साइंस 286 (1999): 1155–58।

17 लक्षण बहुजीनी हैं: क्रिस्टोफर एफ. चैब्रिस एट अल., "व्यवहारिक आनुवंशिकी का चौथा नियम," करंट डायरेक्शंस इन साइकोलॉजिकल साइंस 24 (2015): 304-12।
18 कम से कम 697 अलग-अलग जीन: एंड्रयू आर. वुड एट अल., "वयस्क मानव ऊंचाई की जीनोमिक और जैविक वास्तुकला में सामान्य भिन्नता की भूमिका को परिभाषित करना," नेचर जेनेटिक्स 46 (2014): 1173-86।
19 पच्चीस हजार तक विभिन्न जीन: "जीनोमिक्स के लिए एक संक्षिप्त गाइड," राष्ट्रीय मानव जीनोम अनुसंधान संस्थान, अंतिम बार संशोधित 27 अगस्त, 2015, http://www.genome.gov/18016863.
20 वेक्स्लर एडल्ट इंटेलिजेंस स्केल: वेक्स्लर परीक्षण अब पियर्सन के क्लिनिकल असेसमेंट द्वारा प्रकाशित किए जाते हैं।
पिछले पचास वर्षों में 21: फ्लिन प्रभाव के बारे में जानकारी 2006 से 2015 तक जेम्स फ्लिन के साथ व्यक्तिगत बातचीत से प्राप्त हुई है। फ्लिन प्रभाव के बारे में अधिक जानकारी के लिए, जेम्स आर. फ्लिन की पुस्तक "क्या हम अधिक बुद्धिमान हो रहे हैं?: इक्कीसवीं सदी में बढ़ता आईक्यू" (कैम्ब्रिज, यूके: कैम्ब्रिज यूनिवर्सिटी प्रेस, 2012) देखें। जैकब पीटस्निग और मार्टिन वोरासेक का लेख "वैश्विक आईक्यू लाभ की एक सदी: फ्लिन प्रभाव का एक औपचारिक मेटा-विश्लेषण (1909-2013)", पर्सपेक्टिव्स ऑन साइकोलॉजिकल साइंस 10 (2015): 282-306 भी देखें। इकत्तीस देशों के लगभग चार मिलियन लोगों के कुल 271 स्वतंत्र नमूनों के इस विश्लेषण में, कुछ प्रमुख निष्कर्ष सामने आए: पिछले एक सदी में आईक्यू लाभ सर्वव्यापी और सकारात्मक रहे हैं; बुद्धि के क्षेत्र के अनुसार लाभ की मात्रा भिन्न-भिन्न रही है; हाल के वर्षों में लाभ कम नाटकीय रहे हैं; और अंत में, सामाजिक गुणक प्रभावों के अलावा, संभावित कारणों में शिक्षा, पोषण, स्वच्छता, चिकित्सा देखभाल और परीक्षा देने की परिष्कृतता में परिवर्तन शामिल हैं।
22 सामाजिक गुणक प्रभाव: विलियम टी. डिकेंस और जेम्स आर. फ्लिन, "वंशानुक्रम अनुमान बनाम बड़े पर्यावरणीय प्रभाव: आईक्यू विरोधाभास हल हो गया," मनोवैज्ञानिक समीक्षा 108 (2001): 346-69।
23 दृढ़ता और उम्र: ये आंकड़े मूल रूप से डकवर्थ एट अल., "ग्रिट," 1092 में रिपोर्ट किए गए हैं।

24 अधिक कर्तव्यनिष्ठ, आत्मविश्वासी, देखभाल करने वाला और शांत: अवशालोम कैस्पी, ब्रेंट डब्ल्यू. रॉबर्ट्स, और रेबेका एल. शाइनर, "व्यक्तित्व विकास: स्थिरता और परिवर्तन," वार्षिक मनोविज्ञान समीक्षा 56 (2005): 453-84।
25 “परिपक्वता सिद्धांत”: वही, 468.
26 “रातोंरात नहीं आता”: शायविट्ज़, डिस्लेक्सिया पर काबू पाना, 347.
27 “देर से आने पर नौकरी से निकाल दिया जाएगा”: बर्नी नोए, लेकसाइड स्कूल, सिएटल के स्कूल प्रमुख, ने 29 जुलाई, 2015 को लेखक के साथ एक साक्षात्कार में यह बात कही।
28 उद्देश्यहीन रुचि: केन एम. शेल्डन, “स्वयं का विकास: आत्म-अनुरूप लक्ष्य चयन की केंद्रीय भूमिका,” व्यक्तित्व और सामाजिक मनोविज्ञान समीक्षा 18 (2014): 349–65। मनोवैज्ञानिक केन शेल्डन के उस कार्य को देखें जिसमें आनंद और महत्व को उन दो घटकों के रूप में दर्शाया गया है जिन्हें वे स्वायत्त रूप से प्रेरित लक्ष्य कहते हैं। केन बताते हैं कि हम सभी के पास दायित्व या आवश्यकता के कारण कुछ जिम्मेदारियाँ होती हैं जिन्हें हमें पूरा करना होता है। लेकिन चाहे हम कितना भी सोचें कि हम बाह्य रूप से प्रेरित लक्ष्यों की परवाह करते हैं, उनकी उपलब्धि शायद ही कभी हमें उस तरह से संतुष्टि देती है जिस तरह से रुचिकर और उद्देश्यपूर्ण लक्ष्य देते हैं। केन के अध्ययन में शामिल कई लोग उच्च शिक्षित और उच्च-मध्यम वर्ग के हैं, फिर भी उनमें स्वायत्त रूप से प्रेरित लक्ष्यों की भारी कमी है। वे केन को बताते हैं कि उन्हें ऐसा लगता है जैसे वे अपने जीवन की यात्री सीट पर बैठे हैं। समय के साथ इन व्यक्तियों का अनुसरण करके, केन ने पाया है कि उनके अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने की संभावना कम है; और जब वे उन्हें प्राप्त कर भी लेते हैं, तो उन्हें उससे कम संतुष्टि मिलती है। हाल ही में, मैंने पच्चीस से पचहत्तर वर्ष की आयु के सैकड़ों वयस्कों से डेटा एकत्र किया और पाया कि स्वायत्त प्रेरणा का केन का माप दृढ़ता के साथ सकारात्मक रूप से सहसंबंधित है।
अध्याय 6: ब्याज

1 “अपने जुनून का पालन करें”: इंडियाना विश्वविद्यालय, “विल शॉर्ट्ज़ का 2008 दीक्षांत भाषण,” सीएसपीएएन,

http://www.c-span.org/video/?205168-1/indiana-university-commencement-address.

2 “[illegible]”: [illegible], “[illegible],” TED, https://www.ted.com/talks/jeff_bezos_gifts_vs_choices.

3. “[illegible]”: [illegible], “[illegible],” [illegible], 13 [illegible], 2013, http://www.geekwire.com/2013/advice-amazon-founder-jeff-bezos-proud-choices-gifts.

4 [illegible]: [illegible], "[illegible]," [illegible]

5. "[illegible]": [illegible], [illegible], 2015 [illegible]

6 [illegible]: [illegible], "[illegible]," [illegible]

7 [illegible]: [illegible], [illegible]

8 [illegible]: [illegible]. [illegible], [illegible], [illegible]

9 [illegible]: [illegible]: [illegible] "[illegible]" (2012) [illegible]

10 “हमारी रुचि की शक्ति”: विलियम जेम्स, मनोविज्ञान पर शिक्षकों से बातचीत; और जीवन के कुछ आदर्शों पर छात्रों से बातचीत (न्यूयॉर्क: हेनरी होल्ट एंड कंपनी, 1916), 114.
11 कार्यस्थल पर "जुड़े हुए": गैलप, स्टेट ऑफ द ग्लोबल वर्कप्लेस: बिजनेस लीडर्स वर्ल्डवाइड के लिए कर्मचारी जुड़ाव अंतर्दृष्टि (वाशिंगटन, डीसी: गैलप, इंक., 2013)।
12 ऐसे व्यंजन जो इतने अच्छे हो सकते हैं: जूली एंड जूलिया, निर्देशक नोरा एफ्रॉन, कोलंबिया पिक्चर्स, 2009।
13 “मैं मोहित हो गई थी, और जीवन भर के लिए”: मैरिलिन मेलोवेस, “जूलिया चाइल्ड के बारे में,” पीबीएस, 15 जून, 2005, http://www.pbs.org/wnet/americanmasters/julia-child-about-julia-child/555. 14 “मैं सचमुच प्यार में पड़ सकता हूँ”: राउडी गेन्स, ओलंपिक स्वर्ण पदक विजेता तैराक, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 15 जून, 2015।
15 “मुझे खुशी है कि मैंने यह रास्ता चुना”: मार्क वेट्री, शेफ, ने लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 2 फरवरी, 2015 को कहा।
16 अमेरिकियों के लिए एक कुकबुक लिखना: जूलिया चाइल्ड एलेक्स प्रूडहोम के साथ, माई लाइफ इन फ्रांस (न्यूयॉर्क: अल्फ्रेड ए. नोपफ, 2006)।
17 “चूल्हे में शून्य रुचि”: वही, 3.
18 “अपनी सच्ची रुचि को खोजना”: मेलोवेस, “जूलिया चाइल्ड के बारे में।” 19 “कोई कैरियर दिशा नहीं”: “हर चीज में क्षणिक रुचि, कोई कैरियर दिशा नहीं,” रेडिट, 17 जून, 2015 को एक्सेस किया गया, https://www.reddit.com/r/jobs/comments/1asw10/fleeting_interest_in_everyt hing_no_career.
20 “वे पूर्णता की प्रतीक्षा कर रहे हैं”: बैरी श्वार्ट्ज, स्वार्थमोर कॉलेज में सामाजिक सिद्धांत और सामाजिक क्रिया के डोरविन कार्टराइट प्रोफेसर, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 27 जनवरी, 2015।
21 मध्य विद्यालय के आसपास: डगलस के. एस. लो, मिजुंग यून, ब्रेंट डब्ल्यू. रॉबर्ट्स, और जेम्स राउंड्स। "प्रारंभिक किशोरावस्था से मध्य वयस्कता तक व्यावसायिक रुचियों की स्थिरता: अनुदैर्ध्य अध्ययनों की एक मात्रात्मक समीक्षा।" मनोवैज्ञानिक बुलेटिन 131 (2005): 713–37।

22 बाहरी दुनिया के साथ: रुचियों के विकास पर इस अध्याय की अधिकांश सामग्री 13 जुलाई, 2015 को लेखक और स्वार्थमोर कॉलेज में शैक्षिक अध्ययन के यूजीन एम. लैंग प्रोफेसर एन रेनिंगर के बीच हुए साक्षात्कार से ली गई है। गहन समीक्षा के लिए, इच्छुक पाठक के. एन रेनिंगर और सुज़ैन हिडी की पुस्तक "द पावर ऑफ इंटरेस्ट फॉर मोटिवेशन एंड एंगेजमेंट" (लंदन: रूटलेज, 2015) का संदर्भ ले सकते हैं।
23 “रुचि पैदा करने के लिए”: रॉब वॉकर, “25 उद्यमी जिन्हें हम पसंद करते हैं: जेफ बेजोस, Amazon.com,” इंक पत्रिका, अप्रैल 2004, 150.
24 “एक जानकारी से दूसरी जानकारी मिली”: माइक हॉपकिंस, नासा के अंतरिक्ष यात्री और अमेरिकी वायु सेना में कर्नल, ने लेखक के साथ 12 मई, 2015 को एक साक्षात्कार में यह बात कही।
25 “मैं उसे बनाना चाहता था”: वेट्री, साक्षात्कार।
26 “मुझे हमेशा तुम्हारी ज़रूरत होगी”: मार्क वेट्री, इल वियागियो डि वेट्री: ए कलिनरी जर्नी (न्यूयॉर्क: टेन स्पीड प्रेस, 2008), ix.
27 “उन चीजों पर जो उन्हें पसंद हैं”: एमी चुआ, बैटल हिम ऑफ द टाइगर मदर (न्यूयॉर्क: पेंगुइन, 2011), 213.
28 120 लोग जिन्होंने उपलब्धि हासिल की: बेंजामिन ब्लूम, युवा लोगों में प्रतिभा का विकास (न्यूयॉर्क: बैलांटाइन, 1985)।
29 “प्रारंभिक वर्ष”: वही। मैं यहाँ यह बताना चाहूँगा कि यद्यपि रुचि आमतौर पर उस प्रयासपूर्ण अभ्यास से पहले आती है जिसकी चर्चा हम अगले अध्याय में करेंगे, यह भी सिद्ध हुआ है कि किसी कार्य में प्रयास करने से जुनून में पारस्परिक वृद्धि हो सकती है। देखें माइकल एम. गेलनिक एट अल., “‘मैंने प्रयास किया, इसलिए मैं जुनूनी हूँ’: उद्यमिता में प्रयास से जुनून तक के मार्ग की खोज,” एकेडमी ऑफ मैनेजमेंट जर्नल 58 (2015): 1012–31।
30 प्रारंभिक वर्षों के दौरान प्रोत्साहन: संबंधित कार्य के लिए, देखें स्टेसी आर. फिंकेलस्टीन और आयलेट फिशबैक, "मुझे बताओ मैंने क्या गलत किया: विशेषज्ञ नकारात्मक प्रतिक्रिया की तलाश करते हैं और उसका जवाब देते हैं," जर्नल ऑफ कंज्यूमर रिसर्च 39 (2012): 22-38।
31 “शायद प्रमुख गुण”: ब्लूम, प्रतिभा विकास, 514.
32 आंतरिक प्रेरणा को कमज़ोर करते हैं: रॉबर्ट वैलेरैंड, नथाली हाउलफोर्ट, और जैक्स फ़ॉरेस्ट, "काम के लिए जुनून: निर्धारक और परिणाम," द

ऑक्सफ़ोर्ड हैंडबुक ऑफ़ वर्क एंगेजमेंट, मोटिवेशन, और सेल्फ-डिटरमिनेशन थ्योरी में, संपादक मैरीलेन गैग्ने (ऑक्सफ़ोर्ड, यूके: ऑक्सफ़ोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, 2014), 85-105।
33 शारीरिक रूप से घायल और थकावट से ग्रस्त: क्वीन्स विश्वविद्यालय में मनोविज्ञान के प्रोफेसर जीन कोटे ने लेखक के साथ 24 जुलाई, 2015 को एक साक्षात्कार में यह बात कही। यह भी देखें, जीन कोटे, कार्ल एरिक्सन और ब्रूस एबरनेथी, "बचपन के दौरान खेल और अभ्यास," बच्चों की खेल प्रतिभा विकास की स्थितियाँ, संपादक जीन कोटे और रॉनी लिडोर (मॉर्गनटाउन, डब्ल्यूवी: फिटनेस इंफॉर्मेशन टेक्नोलॉजी, 2013), 9-20। कोटे, बेकर और एबरनेथी, "खेल व्यायाम के विकास में अभ्यास और खेल," खेल मनोविज्ञान की पुस्तिका, संपादक गेर्शोन टेनेनबाम और रॉबर्ट सी. एक्लंड (होबोकेन, एनजे: जॉन विली एंड संस, 2007), 184-202।
34 विभिन्न प्रेरक आवश्यकताएँ: रॉबर्ट जे. वैलेरैंड, द साइकोलॉजी ऑफ़ पैशन: ए डुअलिस्टिक मॉडल (ऑक्सफ़ोर्ड, यूके: ऑक्सफ़ोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, 2015)। वैलेरैंड ने पाया है कि जुनून जानबूझकर अभ्यास की ओर ले जाता है, और शिक्षकों और माता-पिता से स्वायत्तता समर्थन जुनून को बढ़ावा देता है।
35 “मैं बस अपना खुद का बनाना चाहता था”: विल शॉर्ट्ज़, न्यूयॉर्क टाइम्स के क्रॉसवर्ड पज़ल संपादक, ने लेखक के साथ एक साक्षात्कार में कहा, 28 फरवरी, 2015।
36 “मेरा पहला क्रॉसवर्ड”: एलिजाबेथ एंड्रयूज, “विल शॉर्ट्ज़ के लिए 20 प्रश्न,” ब्लूम पत्रिका, दिसंबर 2007/जनवरी 2008, 58.
37 “मैंने अपनी पहली पहेली बेची”: शॉर्ट्ज़, साक्षात्कार।
38 “मुझे क्या करना चाहिए था”: जैकी बेजोस, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 6 अगस्त, 2015। जैकी ने मुझे यह भी बताया कि अंतरिक्ष के प्रति जेफ का शुरुआती प्रेम कभी कम नहीं हुआ। उनके हाई स्कूल के विदाई भाषण का विषय अंतरिक्ष में उपनिवेश स्थापित करना था। दशकों बाद, उन्होंने अंतरिक्ष में स्थायी उपस्थिति स्थापित करने के लिए ब्लू ओरिजिन की स्थापना की: www.blueorigin.com।
39 “क्योंकि वे बहुत विविध हैं”: शॉर्ट्ज़, साक्षात्कार।

40 “इन्हें अल्पकालिक कहें”: जेन गोल्डन, म्यूरल आर्ट्स प्रोग्राम की संस्थापक और कार्यकारी निदेशक, ने 5 जून, 2015 को लेखक के साथ एक साक्षात्कार में यह बात कही।
41 “यह एक बुनियादी प्रेरणा है”: पॉल सिल्विया, यूनिवर्सिटी ऑफ नॉर्थ कैरोलिना एट ग्रीन्सबोरो में मनोविज्ञान के एसोसिएट प्रोफेसर, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 22 जुलाई, 2015।
42 स्थायी रुचियां: पॉल जे. सिल्विया, "रुचि—जिज्ञासु भावना," करंट डायरेक्शंस इन साइकोलॉजिकल साइंस 17 (2008): 57–60.
43 “सीखने के लिए कितना उत्सुक”: www.templeton.org देखें।
44 “उन्हें यकीन नहीं है कि यह सब किस बारे में है”: सिल्विया, साक्षात्कार।
45 “न्यूयॉर्क टाइम्स क्रॉसवर्ड पहेली को कैसे हल करें”: विल शॉर्ट्ज़, “न्यूयॉर्क टाइम्स क्रॉसवर्ड पहेली को कैसे हल करें,” न्यूयॉर्क टाइम्स पत्रिका, 8 अप्रैल, 2001।
46 “थोड़े नए मोड़ के साथ”: जेम्स, शिक्षकों से बातचीत, 108.
अध्याय 7: अभ्यास

1. नेशनल स्पेलिंग बी में अधिक दृढ़ निश्चयी बच्चे: डकवर्थ एट अल., "ग्रिट।"
2. "पिछले वाले से बेहतर बनो": लेसी, साक्षात्कार।
विश्व विशेषज्ञों पर 3 विश्व विशेषज्ञ: एंडर्स एरिक्सन और रॉबर्ट पूल, पीक: सीक्रेट्स फ्रॉम द न्यू साइंस ऑफ एक्सपर्टाइज (न्यूयॉर्क: हॉटन मिफ्लिन हारकोर्ट, 2016)। यह भी देखें, के. एंडर्स एरिक्सन, "सुपीरियर एक्सपर्ट परफॉर्मेंस के विकास पर अनुभव और जानबूझकर अभ्यास का प्रभाव," द कैम्ब्रिज हैंडबुक ऑफ एक्सपर्टाइज एंड एक्सपर्ट परफॉर्मेंस में, संपादक के. एंडर्स एरिक्सन एट अल. (कैम्ब्रिज, यूके: कैम्ब्रिज यूनिवर्सिटी प्रेस, 2006)। के. एंडर्स एरिक्सन, राल्फ थ. क्रैम्पे और क्लेमेंस टेस्च-रोमर, "विशेषज्ञ प्रदर्शन के अधिग्रहण में जानबूझकर अभ्यास की भूमिका," साइकोलॉजिकल रिव्यू 100 (1993): 363–406।
4. उनकी सुधार की दर धीमी हो जाती है: देखें के. एंडर्स एरिक्सन और पॉल वार्ड, “प्रयोगशाला में विशेषज्ञों के स्वाभाविक रूप से होने वाले श्रेष्ठ प्रदर्शन को समझना,” करंट डायरेक्शंस इन साइकोलॉजिकल साइंस 16

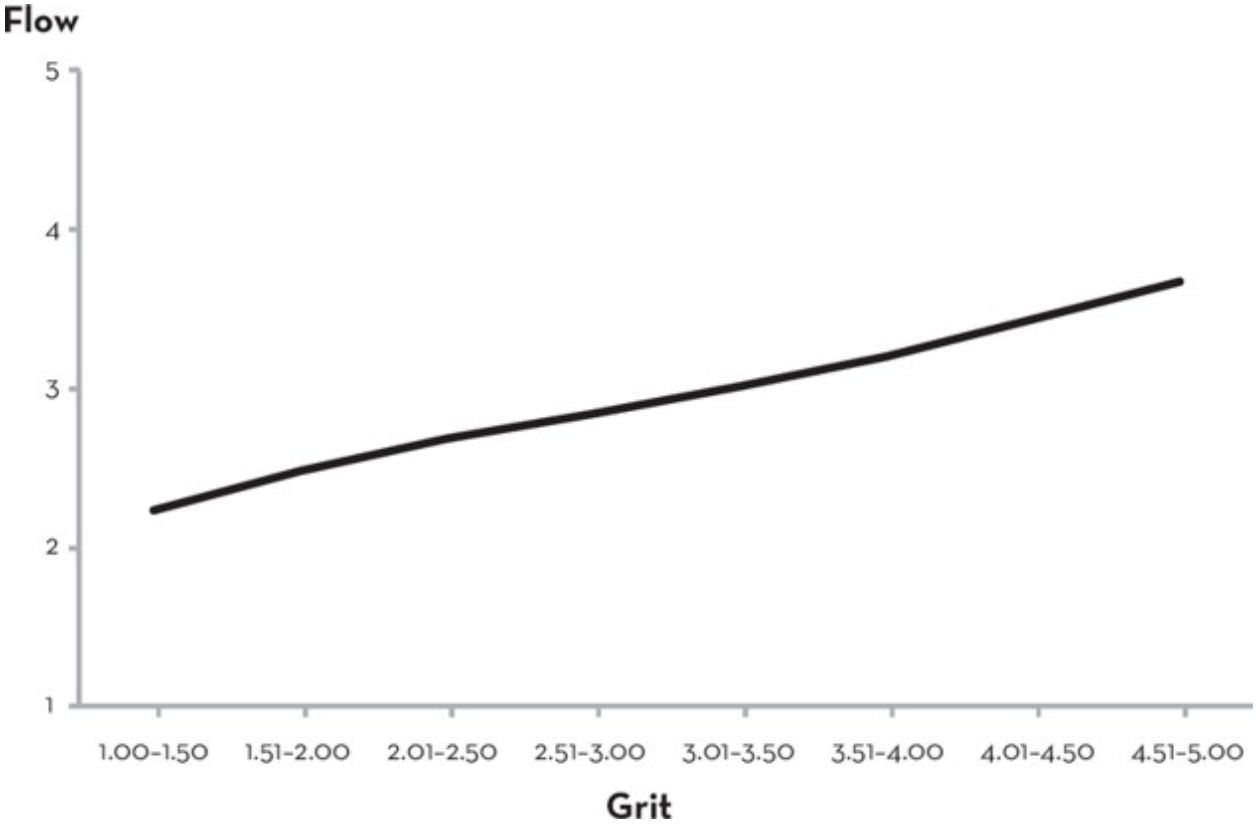
(2007): 346–50। एलन न्यूवेल और पॉल एस. रोसेनब्लूम, “कौशल अधिग्रहण के तंत्र और अभ्यास का नियम,” कॉग्निटिव स्किल्स एंड देयर एक्विजिशन, संपादक जॉन आर. एंडरसन (हिल्सडेल, एनजे: लॉरेंस एर्लबाम एसोसिएट्स, 1981), 1–56 भी देखें। दृढ़ता के आदर्श मुझे स्पष्ट शब्दों में बताते हैं कि यदि आपके पास एक आवर्धक लेंस होता, तो आप देखते कि सीखने की प्रक्रिया बिल्कुल भी सहज नहीं होती। इसके बजाय, इसमें छोटे-छोटे ठहराव आते हैं—किसी समस्या पर घंटों, दिनों, हफ्तों या उससे भी अधिक समय तक अटके रहना, और फिर अचानक एक बड़ी सफलता मिल जाना। छियानवे वर्षीय मैकार्थर फेलो और कवि इरविंग फेल्डमैन ने मुझसे यह बात इस तरह कही: "सीखना एक समान रूप से ऊपर की ओर जाने वाली ढलान नहीं है, बल्कि पठार से पठार तक छलांगों की एक श्रृंखला है।"
5 दस हजार घंटे का अभ्यास: एरिक्सन एट अल., "जानबूझकर अभ्यास की भूमिका।"
6. “एक परिपक्व नर्तकी बनाना”: मार्था ग्राहम, “मैं एक नर्तकी हूँ,” एडवर्ड आर. मरो के दिस आई बिलीव पर, सीबीएस, लगभग 1953। एनपीआर पर पुनः प्रकाशित, “ईश्वर का एक एथलीट,” 4 जनवरी, 2006, http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5065006।
7. “अनुभवी प्रेस डिस्पैचर”: ब्रायन लो विलियम और नोबल हार्टर, “टेलीग्राफिक भाषा पर अध्ययन: आदतों के पदानुक्रम का अधिग्रहण,” साइकोलॉजिकल रिव्यू 6 (1899): 358। जॉन आर. हेज़, “रचनात्मकता में संज्ञानात्मक प्रक्रियाएं,” हैंडबुक ऑफ क्रिएटिविटी में, संपादक जॉन ए. ग्लोवर, रॉयस आर. रॉनिंग और सेसिल आर. रेनॉल्ड्स (न्यूयॉर्क: स्प्रिंगर, 1989), 135–45 भी प्रासंगिक हैं।
8 केवल एक मोटा औसत है: देखें के. एंडर्स एरिक्सन, "पत्रकारों को शिक्षा सौंपने का खतरा: नए वैज्ञानिक विकासों का सारांश प्रस्तुत करते समय एपीएस ऑब्जर्वर को सहकर्मी समीक्षा की आवश्यकता क्यों होती है" (अप्रकाशित पांडुलिपि, 2012), https://psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.hp.html.
9. "जानबूझकर अभ्यास न करना": के. एंडर्स एरिक्सन, फ्लोरिडा स्टेट यूनिवर्सिटी में मनोविज्ञान के प्रोफेसर, लेखक के साथ बातचीत में, दिसंबर 2005।
10 जानबूझकर चुनौतियों की तलाश करें: एरिक्सन एट अल., "जानबूझकर अभ्यास की भूमिका।"
11 “मैं 1:14 बनाए रखने की कोशिश करूंगा”: गेन्स, साक्षात्कार।

12 “जिसमें समस्या का समाधान आवश्यक है”: रॉबर्टो डियाज़, कर्टिस इंस्टीट्यूट ऑफ म्यूजिक के अध्यक्ष और सीईओ, ने लेखक के साथ एक साक्षात्कार में 7 अक्टूबर, 2015 को यह बात कही।
13. “मेरे खेल का हर एक पहलू”: वे कहते हैं कि उनके समय का अतिरिक्त 15 प्रतिशत हिस्सा व्यक्तिगत खेल खेलने के लिए है, चाहे वह एक-पर-एक हो या तीन-पर-तीन, ताकि उन्होंने जिन सूक्ष्म सुधारों पर काम किया है, उन्हें टीम खेल में शामिल किया जा सके। और अंत में, शेष 15 प्रतिशत संगठित खेलों के लिए है। “केविन ड्यूरेंट,” द फिल्म रूम प्रोजेक्ट।
14 “हम वहीं अटक गए थे”: एरिया9 के कार्यकारी अध्यक्ष और मैकग्रा-हिल एजुकेशन के वरिष्ठ फेलो उल्रिक जूल क्रिस्टेंसन ने 15 जुलाई, 2015 को लेखक के साथ एक साक्षात्कार में यह बात कही।
15. शतरंज खिलाड़ियों में पहली बार अध्ययन किया गया: हर्बर्ट ए. साइमन और विलियम जी. चेज़, "शतरंज में कौशल: शतरंज खेलने के कार्यों के साथ प्रयोग और कुशल प्रदर्शन के कंप्यूटर सिमुलेशन कुछ मानवीय अवधारणात्मक और स्मृति प्रक्रियाओं पर प्रकाश डालते हैं," अमेरिकन साइंटिस्ट 61 (1973): 394-403। यह भी देखें: एरिक्सन एट अल., "जानबूझकर अभ्यास की भूमिका।"
16 “और उन्हें सुधारा”: बेंजामिन फ्रैंकलिन की आत्मकथा: एक परिचय और नोट्स के साथ (न्यूयॉर्क: मैकमिलन कंपनी, 1921), 14.
17 “बिना कष्ट के कोई लाभ नहीं”: बेंजामिन फ्रैंकलिन, “धन का मार्ग,” बेंजामिन फ्रैंकलिन के संस्मरणों में (न्यूयॉर्क: हार्पर एंड ब्रदर्स, 1839), 7.
18 “कुछ चुनिंदा प्रथाएँ”: पीटर एफ. ड्रकर, द इफेक्टिव एक्जीक्यूटिव: द डेफिनिटिव गाइड टू गेटिंग द राइट थिंग्स डन (न्यूयॉर्क: हार्परकॉलिन्स, 2006), ix.
19 “सालों तक”: अतुल गावंडे, “सीखने की प्रक्रिया: हर किसी की तरह, सर्जनों को अभ्यास की आवश्यकता होती है। यहीं पर आपकी भूमिका आती है,” न्यू यॉर्कर, 28 जनवरी, 2002।
20 “मेरे लिए जादू यही है”: डेविड ब्लेन, “मैंने 17 मिनट तक अपनी सांस कैसे रोकी,” TED वीडियो, अक्टूबर 2009 में फिल्माया गया, http://www.ted.com/talks/david_blaine_how_i_held_my_breath_for_17_min।

रॉय एफ. बॉमिस्टर और जॉन टियरनी की पुस्तक, विलपॉवर: रीडिस्कवरिंग द ग्रेटेस्ट ह्यूमन स्ट्रेंथ (न्यूयॉर्क: पेंगुइन, 2011) भी देखें।
21 ने प्रकाशित पुस्तकों का गहन अध्ययन किया: बैरी ट्रिंकल, कैरोलिन एंड्रयूज और पेज किम्बल द्वारा लिखित "हाउ टू स्पेल लाइक ए चैंप: रूट्स, लिस्ट्स, रूल्स, गेम्स, ट्रिक्स और बी-विनिंग टिप्स फ्रॉम द प्रोफेशनल्स" (न्यूयॉर्क: वर्कमैन पब्लिशिंग कंपनी, 2006)।
22 “जितना हो सके उतनी मेहनत से पढ़ाई कर रहा हूँ”: जेम्स मैगुइरे, अमेरिकन बी: द नेशनल स्पेलिंग बी और वर्ड नर्ड्स की संस्कृति (एम्माउस, पीए: रोडेल, 2006), 360.
23 जानबूझकर किए गए अभ्यास से परिणाम की भविष्यवाणी की गई: एंजेला डकवर्थ एट अल., “जानबूझकर किया गया अभ्यास सफलता की कुंजी है: क्यों अधिक दृढ़ प्रतियोगी राष्ट्रीय स्पेलिंग बी में विजयी होते हैं,” सोशल साइकोलॉजिकल एंड पर्सनैलिटी साइंस 2 (2011): 174–81। परीक्षा देना भी प्रतियोगिता में अच्छा प्रदर्शन करने का संकेत था, लेकिन जब मैंने समान समय तक परीक्षा देने वाले बच्चों की तुलना की, तो मैंने पाया कि जिन्होंने अधिक जानबूझकर अभ्यास किया, उन्होंने बेहतर प्रदर्शन किया। इसके विपरीत, जब मैंने समान समय तक जानबूझकर अभ्यास करने वाले बच्चों की तुलना की, तो मैंने पाया कि अधिक परीक्षा देने से कोई लाभ नहीं हुआ।
प्रश्न पूछे जाने के 24 लाभ: हेनरी एल. रोएडिगर और जेफरी डी. कार्पिक, "स्मृति परीक्षण की शक्ति: बुनियादी अनुसंधान और शैक्षिक अभ्यास के लिए निहितार्थ," मनोवैज्ञानिक विज्ञान पर परिप्रेक्ष्य 1 (2006): 181-210। 25 दस घंटे प्रति सप्ताह: डकवर्थ एट अल., "स्पेल्स सक्सेस," 177.
26 एक अलग निष्कर्ष पर पहुँचते हैं: सीखने की प्रक्रिया में प्रयासशीलता के बारे में, एलिजाबेथ एल. ब्योर्क और रॉबर्ट ब्योर्क का लेख "अपने लिए चीजों को कठिन बनाना, लेकिन अच्छे तरीके से: सीखने को बढ़ाने के लिए वांछनीय कठिनाइयाँ पैदा करना" देखें, जो "मनोविज्ञान और वास्तविक दुनिया: समाज में मौलिक योगदान को दर्शाने वाले निबंध" में प्रकाशित हुआ है, जिसका संपादन मॉर्टन ए. गर्नसबैकर एट अल. ने किया है (न्यूयॉर्क: वर्थ पब्लिशर्स, 2011), पृष्ठ 56-64। सिडनी के. डी'मेलो और आर्थर सी. ग्रेसर का लेख "भ्रम" भी देखें, जो "शिक्षा में भावनाओं की अंतर्राष्ट्रीय पुस्तिका" में

प्रकाशित हुआ है, जिसका संपादन रेनहार्ड पेकरुन और लिसा लिननब्रिंक-गार्सिया ने किया है (न्यूयॉर्क: रूटलेज, 2014), पृष्ठ 289-310।
27 ने अत्यंत प्रयासपूर्ण अनुभव किया: एरिक्सन एट अल., "जानबूझकर अभ्यास की भूमिका।"
28 “दैनिक छोटी मौतें”: ग्राहम, “मैं एक नर्तक हूँ।”
29 “आप ध्यान केंद्रित कर रहे हैं और आप थके हुए हैं”: जुड अपाटो, चार्ली रोज़ द्वारा साक्षात्कार, चार्ली रोज़, 31 जुलाई, 2009, अपाटो, सिक इन द हेड: कन्वर्सेशन्स अबाउट लाइफ एंड कॉमेडी (न्यूयॉर्क: रैंडम हाउस, 2015), 26 में पुनः प्रकाशित।
30 इसे जारी रखने के लिए: के. एंडर्स एरिक्सन, "विशेषज्ञ कैसे बेहतर प्रदर्शन प्राप्त करते हैं और बनाए रखते हैं: वृद्ध व्यक्तियों में कुशल प्रदर्शन के संवर्धन के लिए निहितार्थ," जर्नल ऑफ एजिंग एंड फिजिकल एक्टिविटी 8 (2000): 366-72।
31 “सहजता की भावना”: करेन स्टैंसबेरी बियर्ड, “सैद्धांतिक रूप से: प्रवाह सिद्धांत विकास और शिक्षा में समकालीन चुनौतियों से निपटने में इसकी उपयोगिता पर मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली के साथ एक साक्षात्कार,” शैक्षिक मनोविज्ञान समीक्षा 27 (2015): 358। सिसक्ज़ेंटमिहाली ने इस बात पर जोर दिया है कि हमारे क्षणिक अनुभव की गुणवत्ता के लिए जो मायने रखता है वह चुनौती का व्यक्तिपरक स्तर और कौशल का व्यक्तिपरक स्तर है।
32 “बस अपने आप बह निकलता है”: मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली, “खेल और आंतरिक पुरस्कार,” जर्नल ऑफ ह्यूमनिस्टिक साइकोलॉजी 15 (1975): 50.
33 “बिना सोचे समझे स्वचालित रूप से”: मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली, “प्रवाह: पढ़ने का आनंद,” मानव विकास में प्रवाह के अनुप्रयोग: मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली के एकत्रित कार्य (डॉरड्रेक्ट, नीदरलैंड: स्प्रिंगर, 2014), 233।
34 “जानबूझकर अभ्यास के साथ असंगत”: के. एंडर्स एरिक्सन और पॉल वार्ड, “प्रयोगशाला में विशेषज्ञों के स्वाभाविक रूप से घटित होने वाले बेहतर प्रदर्शन को कैप्चर करना,” करंट डायरेक्शंस इन साइकोलॉजिकल साइंस 16 (2007): 349.
35 “किसी भी तरह से स्वयंसिद्ध नहीं”: सिसक्ज़ेंटमिहाली, प्रवाह के अनुप्रयोग, xx.

36 “परन्तु इसके फल मीठे होते हैं”: वही।
37 “अपनी इच्छा पूरी करो”: वही।
38 “जुनून और विश्व स्तरीय प्रदर्शन”: मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली और के. एंडर्स एरिक्सन, “जुनून और विश्व स्तरीय प्रदर्शन” (प्रस्तुति, पेंसिल्वेनिया विश्वविद्यालय, फिलाडेल्फिया, पीए, अगस्त 2006)।
39 प्रवाह और दृढ़ता: इस अध्ययन में, प्रवाह को पहले से मान्य छह-आइटम प्रश्नावली का उपयोग करके मापा गया, जिसके संभावित अंक न्यूनतम 1 और अधिकतम 5 के बीच थे। उदाहरण आइटम: "चाहे काम पर हो या खेल में, मैं आमतौर पर 'एक जोन में' होता हूँ और खुद के प्रति सचेत नहीं होता।" देखें कैथरीन आर. वॉन कुलिन, एली त्सुकायामा और एंजेला एल. डकवर्थ, "दृढ़ता को समझना: दीर्घकालिक लक्ष्यों के लिए दृढ़ता और जुनून के प्रेरक सहसंबंध," जर्नल ऑफ पॉजिटिव साइकोलॉजी 9 (2014): 1-7।



40 “मैंने दुनिया भर में तैरकर चक्कर लगाया”: गेन्स, साक्षात्कार।
41 “यह कड़ी मेहनत के बारे में है”: मैड्स रासमुसेन, डेनिश रोवर और ओलंपिक स्वर्ण पदक विजेता, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 28 जून, 2015।

42 “काम का प्रमाण”: रॉड गिलमोर, “लेडेकी ने अपना 1500 मीटर फ्रीस्टाइल विश्व रिकॉर्ड बेहतर किया,” रॉयटर्स, 3 अगस्त, 2015, http://in.reuters.com/article/2015/08/03/swimming-world-1500m-idINKCN0Q813Y20150803.
43 “मीट में दिखावा करती है”: एशले ब्रांका, “कैटी लेडेकी: ‘मैं पहले दिन से ही पानी में सहज महसूस करती रही हूँ,’” गार्जियन, 10 मार्च, 2015।
44 ने कहा कि उन्हें यह अधिक पसंद आया: डकवर्थ एट अल., "स्पेल्स सक्सेस।" 45 “उसका रवैया ऐसा ही है”: ब्रूस जेमेल, यूएसए राष्ट्रीय टीम तैराकी कोच, ने लेखक के साथ एक साक्षात्कार में कहा, 24 अगस्त, 2015।
46 “और इसे पूरा करना”: केरी क्लोज़, 2006 स्क्रिप्स नेशनल स्पेलिंग बी चैंपियन, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 10 अगस्त, 2015।
जानबूझकर अभ्यास की 47 बुनियादी आवश्यकताएँ: के. एंडर्स एरिक्सन, "बेहतर विशेषज्ञ प्रदर्शन के विकास पर अनुभव और जानबूझकर अभ्यास का प्रभाव," कैम्ब्रिज हैंडबुक ऑफ एक्सपर्टाइज एंड एक्सपर्ट परफॉर्मेंस, संपादक के. एंडर्स एरिक्सन एट अल. (कैम्ब्रिज, यूके: कैम्ब्रिज यूनिवर्सिटी प्रेस), 685-706। "रणनीतिक रूप से" अभ्यास के महत्व के एक आकर्षक अध्ययन के लिए, रॉबर्ट ड्यूक, एमी सिमंस और कार्ला डेविस कैश का लेख देखें, "यह मायने नहीं रखता कि कितना; मायने यह रखता है कि कैसे: अभ्यास व्यवहार की विशेषताएँ और प्रदर्शन कौशल का प्रतिधारण," जर्नल ऑफ रिसर्च इन म्यूजिक एजुकेशन 56 (2009): 310 21।
48 यह घंटों की ज़बरदस्ती नहीं है: रासमुसेन, साक्षात्कार।
बाईस साल की उम्र तक 49: जूलियार्ड स्कूल के प्रदर्शन मनोवैज्ञानिक नोआ कागेयामा ने लेखक के साथ 21 सितंबर, 2015 को एक साक्षात्कार में यह बात कही।
50 चुनौतीपूर्ण, प्रयासपूर्ण अभ्यास: लॉरेन एस्करेइस-विंकलर एट अल., "जानबूझकर अभ्यास को प्रेरित करने के लिए बुद्धिमान हस्तक्षेपों का उपयोग करना," जर्नल ऑफ पर्सनैलिटी एंड सोशल साइकोलॉजी (प्रेस में)।
51 आप बस करते हैं: जूडिथ ए. ओउलेट और वेंडी वुड, "रोजमर्रा की जिंदगी में आदत और इरादा: वे अनेक प्रक्रियाएं जिनके द्वारा अतीत का व्यवहार भविष्य के व्यवहार की भविष्यवाणी करता है," साइकोलॉजिकल बुलेटिन 124 (1998): 54-

74। यह भी देखें, चार्ल्स डुहिग, द पावर ऑफ हैबिट: व्हाई वी डू व्हाट वी डू इन लाइफ एंड बिजनेस (न्यूयॉर्क: रैंडम हाउस, 2012)।
52 भोर में उठे: मेसन क्यूरी, दैनिक अनुष्ठान: कलाकार कैसे काम करते हैं (न्यूयॉर्क: अल्फ्रेड ए. नोपफ, 2013), 217-18।
53 एक “छोटा सा घटिया” होटल का कमरा: वही, 122.
54 “हर काम की शुरुआत”: विलियम जेम्स, “आदतों के नियम,” द पॉपुलर साइंस मंथली 30 (1887): 447.
55 “अपनी नाक से”: रॉबर्ट कॉम्पटन, “जॉयस कैरोल ओट्स लगातार प्रहार करती रहती हैं,” डलास मॉर्निंग न्यूज, 17 नवंबर, 1987।
56 “इसे करते समय बहुत अच्छा महसूस करें”: टेरी लाफलिन, टोटल इमर्शन स्विमिंग के हेड कोच और मुख्य कार्यकारी आशावादी (मजाक नहीं, यही उनका असली पदनाम है), लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 24 जुलाई, 2015।
57 छोटे बच्चों को इससे कोई आपत्ति नहीं है: एलेना बोद्रोवा और डेबोरा लियोन्ग, प्रारंभिक बाल्यावस्था शिक्षा के लिए टूल्स ऑफ द माइंड पाठ्यक्रम की रचनाकार, ने लेखक के साथ 15 जुलाई, 2015 को एक साक्षात्कार में यह बात कही। एडेल डायमंड और कैथलीन ली का लेख भी देखें, “4 से 12 वर्ष की आयु के बच्चों में कार्यकारी कार्य विकास में सहायक हस्तक्षेप,” साइंस 333 (2011): 959–64। क्लैंसी ब्लेयर और सी. साइबेल रेवर का लेख, “न्यूरोकॉग्निटिव और न्यूरोएंडोक्राइन फंक्शन में संशोधन के माध्यम से उपलब्धि अंतर को कम करना,” पीएलओएस वन 9 (2014): 1–13।
58 “अपना सर्वश्रेष्ठ प्रयास करें”: जेमेल, साक्षात्कार।
अध्याय 8: उद्देश्य

1. “नींबू पानी का स्टॉल लगाएँ”: एलेक्स का नींबू पानी का स्टॉल, http://www.alexslemonade.org.
2. यह तीन-चरणीय प्रगति: ब्लूम, प्रतिभा का विकास।
3 “बड़ा उद्देश्य और अर्थ”: ब्लूम, प्रतिभा विकास, 527.
4. "जीवन पर नया दृष्टिकोण": गोल्डन, साक्षात्कार।
5 चुनाव दिवस कभी नहीं आता: मेलिसा ड्रिबेन, "शहर को शोभा प्रदान करते हुए जेन गोल्डन ने भित्ति कला को राष्ट्र का शीर्ष सार्वजनिक कला कार्यक्रम बना दिया है," फिलाडेल्फिया इन्क्वायरर, 27 जुलाई, 2008,

http://articles.philly.com/2008-07-27/news/25245217_1_jane-seymour-golden-globes-philadelphia-s-mural-arts-program.
6. [illegible]
7 “[illegible]”: [illegible]
8. “[illegible]”: [illegible] [illegible], 24 [illegible], 2015
9 “[illegible]”: “[illegible] [illegible],” [illegible], 13 [illegible], 2013, www.blog.liv-ex.com/2013/12/liv-ex-interview-with-antonio-galloni-part-one.html.
10 "[illegible]": [illegible]
11 [illegible], [illegible]: [illegible] "[illegible]"
12. [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible]

(न्यूयॉर्क: पेंगुइन, 1995) देखें। ध्यान दें कि हाल के प्राइमेट अध्ययनों से पता चलता है कि दीर्घायु और प्रजनन सफलता दूसरों के साथ मजबूत, स्थायी सामाजिक बंधन बनाने की क्षमता पर निर्भर करती है। जुड़ने की इच्छा उतनी ही मूलभूत मानवीय—यहाँ तक कि स्तनधारी—आवश्यकता है जितनी आनंद की आवश्यकता। रॉबर्ट एम. सेफ़ार्थ और डोरोथी एल. चेनी देखें, “मित्रता की विकासवादी उत्पत्ति,” वार्षिक मनोविज्ञान समीक्षा 63 (2012): 153–77। 16 जितना हम आनंद की परवाह करते हैं: रिचर्ड एम. रयान और एडवर्ड एल. डेसी, "खुशी और मानव क्षमता पर: हेडोनिक और यूडेमोनिक कल्याण पर शोध की समीक्षा," वार्षिक मनोविज्ञान समीक्षा 52 (2001): 141-66।
17 तीन ईंट बनाने वालों में से कौन: एमी व्रेज़नेव्स्की, क्लार्क मैककॉली, पॉल रोज़िन और बैरी श्वार्ट्ज़, "नौकरियां, करियर और बुलावे: लोगों का उनके काम से संबंध," जर्नल ऑफ रिसर्च इन पर्सनैलिटी 31 (1997): 25.
18. उनके व्यवसाय एक पुकार हैं: हमने यह डेटा 2015 में एकत्र किया था। नौकरी करने वालों की तुलना में 19: व्रज़ेस्निव्स्की एट अल., "नौकरियां, करियर और कॉलिंग," 25.
982 चिड़ियाघर रखवालों का 20 सर्वेक्षण: जे. स्टुअर्ट बंडरसन और जेफरी ए. थॉम्पसन, "जंगल की पुकार: चिड़ियाघर रखवाले, बुलावे और गहरे अर्थपूर्ण काम की दोधारी तलवार," प्रशासनिक विज्ञान त्रैमासिक 54 (2009): 32-57।
21 “सोमवार से शुक्रवार तक एक तरह से मरना”: स्टड्स टेरकेल, वर्किंग: पीपल टॉक अबाउट व्हाट दे डू ऑल डे एंड हाउ दे फील अबाउट व्हाट दे डू (न्यूयॉर्क: पैंथियन बुक्स, 1974), 11. ध्यान दें कि टेरकेल की पुस्तक में श्रमिकों के नाम छद्मनाम थे।
22 “मुझे नहीं लगता कि मुझे कोई बुलावा आया है”: वही, 521–24.
23 “अपने दैनिक कार्य में आनंद पाते हैं”: वही, 11.
24 “यह समाज के लिए सार्थक है”: वही, 103–6.
25 जब उन्होंने सचिवों का अध्ययन किया: व्रज़ेस्निव्स्की एट अल., "नौकरियां, करियर और पेशे।"
26 “खोजे जाने की प्रतीक्षा में”: एमी व्रेज़नेव्स्की, येल स्कूल ऑफ मैनेजमेंट में संगठनात्मक व्यवहार की प्रोफेसर, ने लेखक के साथ 27 जनवरी, 2015 को एक साक्षात्कार में यह बात कही।

27 [illegible]: [illegible], "[illegible]," 10 [illegible], 2015 [illegible], http://web.mta.info/nyct/facts/ffsubway.htm.

28 "[illegible]": [illegible] [illegible] [illegible], 26 [illegible], 2015 [illegible]

29 "[illegible]": [illegible], [illegible] [illegible] [illegible], 21 [illegible], 2015 [illegible]

30 [illegible]: [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible]

मूल्यों की पुष्टि करने से अन्य कारणों से भी प्रदर्शन में सुधार हो सकता है, विशेष रूप से व्यक्तिगत योग्यता की भावना को बनाए रखने से। जेफ्री एल. कोहेन और डेविड के. शेरमैन ने लिखा, “परिवर्तन का मनोविज्ञान: आत्म-पुष्टि और सामाजिक मनोवैज्ञानिक हस्तक्षेप,” एनुअल रिव्यू ऑफ साइकोलॉजी 65 (2014): 333–71।
37 “बाधाओं के आगे नहीं झुके”: अरोरा और फ्रेंको फोंटे, पति-पत्नी, एसेटलिंक के संस्थापक और निदेशक, ने लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 13 मार्च, 2015 को यह बात कही।
38 “कुछ ऐसा जिसमें आपकी रुचि हो”: स्टैनफोर्ड ग्रेजुएट स्कूल ऑफ एजुकेशन में मनोविज्ञान के प्रोफेसर बिल डेमन ने 20 जुलाई, 2015 को लेखक के साथ एक साक्षात्कार में यह बात कही।
39 व्यक्तिगत हानि या विपत्ति: उदाहरण के लिए, जो जासूस स्वयं किसी अपराध के शिकार हो चुके हैं, वे अधिक दृढ़ निश्चयी होते हैं और परिणामस्वरूप, अपने काम में अधिक तल्लीन रहते हैं। देखें लॉरेन एस्करेइस-विंकलर, एलिजाबेथ पी. शुल्मन और एंजेला एल. डकवर्थ, “उत्तरजीवी मिशन: क्या जीवित बचे लोगों में काम में सफल होने की प्रेरणा होती है?” जर्नल ऑफ पॉजिटिव साइकोलॉजी 9 (2014): 209–18।
40 “उसके लिए परिवार बन गए”: कैट कोल, सिनाबॉन की अध्यक्ष, ने लेखक के साथ 1 फरवरी, 2015 को एक साक्षात्कार में कहा।
41 ने एक अरब डॉलर का आंकड़ा पार किया: शार्लेट ऑल्टर, "35 साल की उम्र से पहले एक अरब डॉलर का ब्रांड कैसे चलाएं," टाइम, 2 दिसंबर, 2014।
42 “लोगों की मदद करना मेरा जुनून है”: जो बार्श, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 31 जुलाई, 2015।
43 “जैसे कि वे वही व्यक्ति हैं”: कैट कोल, “देखें कि क्या संभव है, और दूसरों को भी ऐसा करने में मदद करें,” कैट कोल के ब्लॉग, द डिफरेंस, 7 अगस्त, 2013 से, http://www.katcole.net/2013/08/see-whats-possible-and-help-others-do.html.
44 “एक बेहतर जगह बनें?”: डेविड एस. येगर एट अल., “उबाऊ लेकिन महत्वपूर्ण: सीखने के लिए एक आत्म-उत्कृष्ट उद्देश्य अकादमिक आत्म-नियमन को बढ़ावा देता है,” दृष्टिकोण और सामाजिक अनुभूति 107 (2014): 559–80.

45 इस विचार को जॉब क्राफ्टिंग कहते हैं: एमी व्रेज़नेव्स्की और जेन ई. डटन, “क्राफ्टिंग अ जॉब: रिविजिंग एम्प्लॉइज़ एज़ एक्टिव क्राफ्टर्स ऑफ़ देयर वर्क,” एकेडमी ऑफ़ मैनेजमेंट रिव्यू 26 (2001): 179–201। www.jobcrafting.org और ग्रांट, गिव एंड टेक, 262–63 भी देखें। यह खंड लेखक और येल स्कूल ऑफ़ मैनेजमेंट में संगठनात्मक व्यवहार की प्रोफेसर एमी व्रेज़नेव्स्की के बीच 20 अक्टूबर, 2015 को हुए व्यक्तिगत पत्राचार को भी दर्शाता है।
46 “एक बेहतर इंसान बनो”: इच्छुक पाठक बिल डेमन द्वारा अपनी पुस्तक, द पाथ टू पर्पस: हाउ यंग पीपल फाइंड देयर कॉलिंग इन लाइफ (न्यूयॉर्क: फ्री प्रेस, 2008), 183-86 में उपयोग किए गए प्रश्नों की अधिक संपूर्ण सूची पा सकते हैं।
अध्याय 9: आशा

1. पुनः उठना: आशा की अवधारणा को किस प्रकार समझा जा सकता है, इस पर विस्तृत चर्चा के लिए देखें केविन एल. रैंड, एलिसन डी. मार्टिन और अमांडा एम. शीया का लेख, “आशा, लेकिन आशावाद नहीं, पिछले अकादमिक प्रदर्शन से परे विधि छात्रों के अकादमिक प्रदर्शन की भविष्यवाणी करता है,” जर्नल ऑफ रिसर्च इन पर्सनैलिटी 45 (2011): 683–86। शेन जे. लोपेज़ की पुस्तक, मेकिंग होप हैपन: क्रिएट द फ्यूचर यू वांट फॉर योरसेल्फ एंड अदर्स (न्यूयॉर्क: एट्रीया बुक्स, 2013) भी देखें।
न्यूरोबायोलॉजी में मेजर: हार्वर्ड में 2006 तक, आप अपने प्रथम वर्ष के वसंत सत्र में ही अपना "कंसंट्रेशन" (जो हार्वर्ड की शब्दावली में "मेजर" है) घोषित कर देते थे और साथ ही उन सभी कक्षाओं की योजना बना लेते थे जिन्हें आप लेना चाहते थे। मेरा आधिकारिक कंसंट्रेशन बायोलॉजी के अंतर्गत न्यूरोबायोलॉजी ट्रैक था, क्योंकि न्यूरोबायोलॉजी को एक अलग कंसंट्रेशन के रूप में कई वर्षों बाद ही बनाया गया था।
3. दंडों को रोकना: स्टीवन एफ. मायर और मार्टिन ई. सेलिगमैन, “सीखी हुई लाचारी: सिद्धांत और प्रमाण,” जर्नल ऑफ एक्सपेरिमेंटल साइकोलॉजी 105 (1976): 3–46। सीखी हुई लाचारी पर किए गए मौलिक अध्ययनों में वास्तव में एक त्रिपक्षीय डिज़ाइन था, जिसका अर्थ है कि एक तीसरी स्थिति भी थी: ऐसे कुत्ते जिन्हें कोई झटका नहीं दिया गया था। सामान्य तौर पर, इन कुत्तों का व्यवहार उन कुत्तों के समान था जिन्हें नियंत्रण के साथ तनाव दिया गया था।

इस अध्याय की कुछ सामग्री सेलिगमैन और लेखक के बीच 20 जुलाई, 2015 को हुए एक साक्षात्कार से ली गई है। मार्टिन ई. पी. सेलिगमैन, लर्नड ऑप्टिमिज़्म: हाउ टू चेंज योर माइंड एंड योर लाइफ (न्यूयॉर्क: पॉकेट बुक्स, 1990) भी देखें।
अवसाद के 4 व्यावहारिक उपचार: आरोन बेक के बारे में अधिक जानकारी के लिए, www.beckinstitute.org देखें।
आशावादियों और निराशावादियों में अंतर करने वाले 5. क्रिस्टोफर पीटरसन एट अल., "द एट्रीब्यूशनल स्टाइल क्वेश्चननेयर," कॉग्निटिव थेरेपी एंड रिसर्च 6 (1982): 287-300। लिन वाई. अब्रामसन, गेराल्ड आई. मेटालस्की और लॉरेन बी. अलॉय, "होपलेसनेस डिप्रेशन: ए थ्योरी-बेस्ड सबटाइप ऑफ डिप्रेशन," साइकोलॉजिकल रिव्यू 96 (1989): 358-72 भी देखें।
6 अवसाद और चिंता से पीड़ित हैं: पीटर शुलमैन, कैमिलो कैस्टेलोन, और मार्टिन ई. पी. सेलिगमैन, "व्याख्यात्मक शैली का आकलन: शब्दशः स्पष्टीकरण का सामग्री विश्लेषण और एट्रिब्यूशनल स्टाइल प्रश्नावली," व्यवहार अनुसंधान और चिकित्सा 27 (1989): 505-9।
7 स्कूल छोड़ने वाले: लेस्ली पी. कामेन और मार्टिन ई. पी. सेलिगमैन, "व्याख्यात्मक शैली कॉलेज ग्रेड प्वाइंट औसत की भविष्यवाणी करती है" (अप्रकाशित पांडुलिपि, 1985)। क्रिस्टोफर पीटरसन और लिसा सी. बैरेट, "व्याख्यात्मक शैली और विश्वविद्यालय के प्रथम वर्ष के छात्रों के बीच शैक्षणिक प्रदर्शन," जर्नल ऑफ पर्सनैलिटी एंड सोशल साइकोलॉजी 53 (1987): 603-7।
8 स्वस्थ रहें: तोशिहिको मारुतो, रॉबर्ट सी. कोलिगन, माइकल मैलिनचोक और केनेथ पी. ऑफर्ड, "आशावादी बनाम निराशावादी: 30 वर्षों की अवधि में चिकित्सा रोगियों के बीच उत्तरजीविता दर," मेयो क्लिनिक प्रोसीडिंग्स 75 (2000): 140-43। क्रिस्टोफर पीटरसन, मार्टिन ई. पी. सेलिगमैन, "निराशावादी व्याख्यात्मक शैली शारीरिक बीमारी के लिए एक जोखिम कारक है: एक पैंतीस वर्षीय अनुदैर्ध्य अध्ययन," जर्नल ऑफ पर्सनैलिटी एंड सोशल साइकोलॉजी 55 (1988): 23-27।
9 अपने विवाह से संतुष्ट: करेन जे. हॉर्नफर और फ्रैंक डी. फिंचम, "अवसाद और वैवाहिक संकट में अभिकथन शैली का निर्माण," जर्नल ऑफ फैमिली साइकोलॉजी 9

(1995): 186-95। यह भी देखें, हॉर्नफर और फिंचम, "अवसाद और संकट के अभिकथन मॉडल," पर्सनैलिटी एंड सोशल साइकोलॉजी बुलेटिन 22 (1996): 678-89।
10. लगभग 25 प्रतिशत अधिक बीमा बेचते हैं: आशावाद और बिक्री पर, मार्टिन ई. पी. सेलिगमैन और पीटर शुलमैन का लेख देखें, “जीवन बीमा बिक्री एजेंटों के बीच उत्पादकता और नौकरी छोड़ने के पूर्वानुमान के रूप में व्याख्यात्मक शैली,” जर्नल ऑफ पर्सनैलिटी एंड सोशल साइकोलॉजी 50 (1986): 832–38। शुलमैन, “व्याख्यात्मक शैली।” पीटर शुलमैन का लेख भी देखें, “बिक्री उत्पादकता बढ़ाने के लिए सीखे हुए आशावाद का अनुप्रयोग,” जर्नल ऑफ पर्सनल सेलिंग एंड सेल्स मैनेजमेंट 19 (1999): 31–37।
11 अपनी सर्वश्रेष्ठ स्पर्धा में तैरें: मार्टिन ई. पी. सेलिगमैन, "निराशाजनक एथलेटिक प्रदर्शन के तंत्र के रूप में व्याख्यात्मक शैली," मनोवैज्ञानिक विज्ञान 1 (1990): 143-46।
12 “मैं बस आगे बढ़ती रहूंगी”: लेसी, साक्षात्कार।
13. चिकित्सा का लक्ष्य हो सकता है: आरोन टी. बेक, ए. जॉन रश, ब्रायन एफ. शॉ और गैरी एमरी, अवसाद का संज्ञानात्मक उपचार (न्यूयॉर्क: गिलफोर्ड प्रेस, 1979)। यह भी ध्यान दें कि उसी दौर में अल्बर्ट एलिस ने भी इसी तरह का दृष्टिकोण विकसित किया था। इसलिए बेक और एलिस को संयुक्त रूप से उस पद्धति के अग्रदूत के रूप में मान्यता प्राप्त है जिसे अब आमतौर पर संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सा कहा जाता है।
14. इसके प्रभाव लंबे समय तक बने रहते हैं: रॉबर्ट जे. डीरुबीस एट अल., “मध्यम से गंभीर अवसाद के उपचार में संज्ञानात्मक चिकित्सा बनाम दवाएँ,” आर्काइव्स ऑफ जनरल साइकियाट्री 62 (2005): 409–16। स्टीवन डी. होलोन एट अल., “मध्यम से गंभीर अवसाद में संज्ञानात्मक चिकित्सा बनाम दवाएँ के बाद पुनरावृत्ति की रोकथाम,” आर्काइव्स ऑफ जनरल साइकियाट्री 62 (2005): 417–
22। कुछ मरीज़ संज्ञानात्मक चिकित्सा (CBT) के उस पहलू से जूझते हैं जिसमें उन्हें अपने नकारात्मक आत्म-विचारों से बाहर निकलने की कोशिश करनी पड़ती है। ये मरीज़ कहते हैं, “मुझे पता है कि अपने दिमाग में खुद को हारा हुआ कहना सही नहीं है। मैं खुद को लेबल कर रहा हूँ, मैं सब कुछ या कुछ नहीं वाली सोच में उलझा हुआ हूँ। लेकिन मेरे दिल में, मेरा एक हिस्सा अब भी खुद को हारा हुआ महसूस करता है—जैसे मैं कभी भी काफी अच्छा नहीं हो पाऊँगा।” संज्ञानात्मक चिकित्सा का एक नया रूप, स्वीकृति और प्रतिबद्धता चिकित्सा

(ACT), इन चिंताओं का समाधान करता है। एसीटी में, लक्ष्य केवल नकारात्मक आत्म-चर्चा को पहचानना और यह स्वीकार करना है कि यह मौजूद है, लेकिन इसे अपने कार्यों को नियंत्रित करने न देना है।
15 “अथक प्रयास”: टीच फॉर अमेरिका के मिशन और इतिहास के बारे में जानकारी www.teachforamerica.org पर पाई जा सकती है।
16 आशावादी शिक्षक अधिक दृढ़ थे: क्लेयर रॉबर्टसन-क्राफ्ट और एंजेला एल. डकवर्थ, "सच्ची दृढ़ता: दीर्घकालिक लक्ष्यों के लिए दृढ़ता और जुनून नौसिखिया शिक्षकों के बीच प्रभावशीलता और प्रतिधारण की भविष्यवाणी करता है," टीचर्स कॉलेज रिकॉर्ड (1970) 116 (2014): 1-24।
17 कैरोल के पहले अध्ययनों में से एक: कैरोल एस. ड्वेक, "सीखी हुई लाचारी को कम करने में अपेक्षाओं और अभिरक्तियों की भूमिका," जर्नल ऑफ पर्सनैलिटी एंड सोशल साइकोलॉजी 31 (1975): 674-85।
18. किसी व्यक्ति की बुद्धिमत्ता के सिद्धांत का आकलन: यह माप कैरोल ड्वेक, शेरी लेवी, वैलेन मैकगिवर्स, सी.वाई. चियू और यिंग-यी हांग द्वारा विकसित किया गया था। इच्छुक पाठकों के लिए, मैं कैरोल ड्वेक की पुस्तक "माइंडसेट: द न्यू साइकोलॉजी ऑफ सक्सेस" (न्यूयॉर्क: बैलांटाइन बुक्स, 2008) की अत्यधिक अनुशंसा करता हूँ।
19 सकारात्मक सामाजिक संबंध: कैरोल एस. ड्वेक देखें, “माइंडसेट और मानव प्रकृति: मध्य पूर्व, स्कूलयार्ड, नस्लीय विभाजन और इच्छाशक्ति में बदलाव को बढ़ावा देना,” अमेरिकन साइकोलॉजिस्ट (2012): 614–22।
20 कॉलेज में बने रहना: ब्रायन गाला एट अल., "हाई स्कूल ग्रेड, एसएटी स्कोर और कॉलेज में बने रहने के बौद्धिक, प्रेरक और स्व-नियामक निर्धारक" (पांडुलिपि समीक्षाधीन, 2015)।
21 केआईपीपी स्कूल: केआईपीपी के बारे में अधिक जानकारी के लिए, www.kipp.org देखें।
22 विकास की मानसिकता और दृढ़ता को बढ़ावा देता है: यह शब्दावली मूल रूप से मनोवैज्ञानिक डेविड येगर द्वारा विकसित की गई थी, जिसके लिए मैं इस आयु- सामान्य संशोधन के लिए उनका आभारी हूं। सामान्य कथनों के लिए, देखें डेउन पार्क एट अल., “सामान्य कथन प्रदर्शन को कैसे प्रभावित करते हैं? इकाई विश्वासों के लिए साक्ष्य,” डेवलपमेंटल साइंस (प्रकाशित होने वाला, 2015)। और अंत में, एक “वास्तविक” विकास की मानसिकता के महत्व के लिए,

देखें कैरोल एस. ड्वेक, “कैरोल ड्वेक ‘विकास की मानसिकता’ पर पुनर्विचार करती हैं” एजुकेशन वीक, 22 सितंबर, 2015।
23 “उनकी नकल करने में कभी असफल नहीं हुए”: जेम्स बाल्डविन, नोबडी नोज़ माई नेम (न्यूयॉर्क: विंटेज बुक्स, 1993), 61–62.
24 अनजाने में एक निश्चित मानसिकता को बढ़ावा दिया: डेउन पार्क एट अल., "छोटे बच्चों के प्रेरक ढाँचे और गणित उपलब्धि: शिक्षक-रिपोर्ट किए गए निर्देशात्मक प्रथाओं से संबंध, लेकिन बुद्धि के शिक्षक सिद्धांत से नहीं," जर्नल ऑफ एजुकेशनल साइकोलॉजी (प्रेस में, 2015)।
25 माता-पिता गलतियों पर प्रतिक्रिया देते हैं: कायला हैमोविट्ज़ और कैरोल एस. ड्वेक, "बच्चों की स्थिर और विकास मानसिकता का पूर्वानुमान क्या लगाता है? उनकी बुद्धिमत्ता के बारे में उनके माता-पिता के विचार नहीं, बल्कि उनकी असफलता के बारे में उनके माता-पिता के विचार" (पांडुलिपि समीक्षाधीन, 2015)।
26 कॉर्पोरेट सेटिंग में लागू होते हैं: हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू स्टाफ, "कंपनियां 'विकास मानसिकता' से कैसे लाभ कमा सकती हैं" हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू, नवंबर 2014।
27 “ट्रैक किए गए वरिष्ठ नेता”: वैनगार्ड के सीईओ बिल मैकनैब ने लेखक के साथ 20 अगस्त, 2015 को एक साक्षात्कार में यह बात कही।
28 “मुझे और मजबूत बनाता है”: फ्रेडरिक नीत्शे, द एंटी-क्राइस्ट, एक्के होमो, ट्वाइलाइट ऑफ द आइडल्स: और अन्य लेखन, संपादक आरोन रिडले, अनुवादक जूडिथ नॉर्मन (कैम्ब्रिज, यूके: कैम्ब्रिज यूनिवर्सिटी प्रेस, 2005), 157. 29 लोग एक ही शब्द गाते हैं: कान्ये वेस्ट, "स्ट्रॉन्गर," ग्रेजुएशन, 2007। केली क्लार्कसन "स्ट्रॉन्गर (व्हाट डजंट किल यू)," स्ट्रॉन्गर, 2011 में "जो आपको मारता नहीं है, वह आपको मजबूत बनाता है" वाक्यांश का एक लोकप्रिय संस्करण गाती हैं।
30 अधिक आत्मविश्वास: वास्तव में, यह विचार कि कष्ट हमें अधिक सक्षम बना सकता है, शाश्वत है। प्रत्येक प्रमुख धार्मिक परंपरा में एक दृष्टांत शामिल है जहाँ ज्ञान प्राप्ति के लिए कष्ट आवश्यक है। 'पैशन' शब्द का लैटिन मूल 'पति' है, जिसका अर्थ है "पीड़ित होना"। (ओईडी ऑनलाइन, ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, सितंबर 2015)।

31 “लगातार प्रयास”: आउटवर्ड बाउंड के बारे में अधिक जानकारी के लिए, www.outwardbound.org देखें।
32 लाभों में वृद्धि होती है: जॉन ए. हैटी, हर्बर्ट डब्ल्यू. मार्श, जेम्स टी. नील, और गैरी ई. रिचर्ड्स, "एडवेंचर एजुकेशन और आउटवर्ड बाउंड: आउट-ऑफ-क्लास अनुभव जो स्थायी अंतर लाते हैं," शैक्षिक मनोविज्ञान की समीक्षा 67 (1997): 43-87।
33 कहीं अधिक असुरक्षित थे: मायर और सेलिगमैन, "सीखी हुई लाचारी।"
34 स्टीव मेयर और उनके छात्र: केनेथ एच. कुबाला एट अल., "किशोरावस्था के चूहों में तनाव नियंत्रणीयता के अल्पकालिक और दीर्घकालिक परिणाम," व्यवहारिक मस्तिष्क अनुसंधान 234 (2012): 278-84।
35 “तनाव का जवाब देना”: स्टीवन एफ. मेयर, मनोविज्ञान के प्रोफेसर और बोल्डर स्थित कोलोराडो विश्वविद्यालय में तंत्रिका विज्ञान केंद्र के निदेशक, ने 2 अप्रैल, 2015 को लेखक के साथ एक साक्षात्कार में यह बात कही। 36 मिल्टन हर्षे स्कूल: संयोगवश नहीं, मिल्टन हर्षे स्वयं दृढ़ संकल्प के उदाहरण थे। उन्होंने कई असफल कंपनियाँ शुरू करने के बाद, कई प्रयासों के फलस्वरूप दूध चॉकलेट का एक ऐसा फार्मूला विकसित किया, जिसने जल्द ही उनकी कंपनी को दुनिया की सबसे बड़ी मिठाई की दुकान बना दिया। उनके और उनकी पत्नी के कोई संतान नहीं थी, इसलिए उन्होंने हर्षे स्कूल की स्थापना की, जिसके पास हर्षे कंपनी के शेयरों में नियंत्रक हिस्सेदारी है। मिल्टन हर्षे स्कूल और इसके संस्थापक के बारे में अधिक जानकारी के लिए, www.mhskids.org पर जाएँ।
37 हमेशा सीखते और बढ़ते रहते हैं: अगर आप कायवोन का संगीत सुनना चाहते हैं, तो www.kayvonmusic.com पर जाएं।
38 ने अपने आईक्यू स्कोर में वृद्धि की: सू रैम्सडेन एट अल., "किशोरावस्था के मस्तिष्क में मौखिक और गैर-मौखिक बुद्धिमत्ता परिवर्तन," नेचर 479 (2011): 113-16।
39 माइलिन विकसित करने की क्षमता: कैरोल एस. ड्वेक, “स्मार्ट बच्चों को पालने का रहस्य,” साइंटिफिक अमेरिकन 23 (2015)। लिसा एस. ब्लैकवेल, काली एच. ट्रेज़निव्स्की और कैरोल एस. ड्वेक, “बुद्धि के अंतर्निहित सिद्धांत किशोरावस्था के संक्रमण के दौरान उपलब्धि की भविष्यवाणी करते हैं: एक अनुदैर्ध्य अध्ययन और हस्तक्षेप,” चाइल्ड डेवलपमेंट 78 (2007): 246–63।

जोशुआ एरॉनसन, कैरी बी. फ्राइड और कैथरीन गुड, “बुद्धि के सिद्धांतों को आकार देकर अफ्रीकी अमेरिकी कॉलेज छात्रों पर रूढ़िवादिता के खतरे के प्रभावों को कम करना,” जर्नल ऑफ एक्सपेरिमेंटल साइकोलॉजी 38 (2002): 113–
25। डेविड पाउनेस्कु एट अल., “मनोवृत्ति हस्तक्षेप अकादमिक अल्पउपलब्धि के लिए एक स्केलेबल उपचार है,” साइकोलॉजिकल साइंस (2015): 1–10। एलीसन पी. मैके, कर्स्टी जे. व्हिटेकर और सिल्विया ए. बंगे, “श्वेत पदार्थ सूक्ष्मसंरचना में अनुभव-निर्भर प्लास्टिसिटी: तर्क प्रशिक्षण संरचनात्मक कनेक्टिविटी को बदलता है,” फ्रंटियर्स इन न्यूरोएनाटॉमी 6 (2012): 1–9। रॉबर्ट जे. ज़ेटोर्रे, आर. डगलस फील्ड्स और हेइडी जोहानसेन-बर्ग, “ग्रे और व्हाइट में प्लास्टिसिटी: सीखने के दौरान मस्तिष्क संरचना में न्यूरोइमेजिंग परिवर्तन,” नेचर न्यूरोसाइंस 15 (2012): 528–36।
40 “लचीलापन प्रशिक्षण”: पेन रेज़िलिएंस प्रोग्राम को जेन गिलहम, करेन रीविच और लिसा जेकॉक्स ने विकसित किया था। यह विद्यालय-आधारित कार्यक्रम छात्रों को भूमिका-निर्वाह, खेल और अंतःक्रियात्मक गतिविधियों का उपयोग करके संज्ञानात्मक-व्यवहारिक और सामाजिक-भावनात्मक कौशल सिखाता है। देखें जे. ई. गिलहम, के. जे. रीविच, एल.एच. जेकॉक्स और एम. ई. पी. सेलिगमैन, “स्कूल के बच्चों में अवसाद के लक्षणों की रोकथाम: दो साल का अनुवर्ती अध्ययन,” साइकोलॉजिकल साइंस 6 (1995): 343–51। मार्टिन ई. पी. सेलिगमैन, पीटर शुलमैन, रॉबर्ट जे. डीरुबिस और स्टीवन डी. होलोन, “अवसाद और चिंता की रोकथाम,” प्रिवेंशन एंड ट्रीटमेंट 2 (1999)। ध्यान दें कि हाल ही में किए गए एक मेटा-विश्लेषणात्मक समीक्षा ने उपचार न करने की तुलना में हस्तक्षेप के बाद बारह महीनों में कार्यक्रम के लाभों की पुष्टि की, लेकिन सक्रिय उपचार नियंत्रण स्थितियों की तुलना में नहीं: स्टीवन एम. ब्रुनवासर, जेन ई. गिलहम, और एरिक एस. किम, "पेन रेज़िलिएंसी प्रोग्राम के अवसादग्रस्त लक्षणों पर प्रभाव की एक मेटा-विश्लेषणात्मक समीक्षा," जर्नल ऑफ़ कंसल्टिंग एंड क्लिनिकल साइकोलॉजी 77 (2009): 1042-54।
41 संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सा: संज्ञानात्मक चिकित्सा के बारे में अधिक जानकारी के लिए, www.beckinstitute.org देखें।
42 “मैं फिर से अपने पैरों पर खड़ी हो जाती हूँ”: रोंडा ह्यूजेस, ब्रायन मावर कॉलेज में गणित की एमेरिटस हेलेन हरमन प्रोफेसर और ईडीजीई कार्यक्रम की सह-संस्थापक, लेखक के साथ बातचीत में, 25 मई, 2013।

43 “हार मत मानो!”: स्पेलमैन कॉलेज में गणित की प्रोफेसर एमेरिटस, सिल्विया बोज़मैन ने लेखक के साथ पत्राचार में 14 अक्टूबर, 2015 को यह बात कही। सिल्विया ने एडना फ्रांसिस्को के लेख “गणित की संस्कृति में बदलाव,” साइंस, 16 सितंबर, 2005 में भी इसी तरह की टिप्पणी की है। मुझे यह भी बताना चाहिए कि कभी-कभी आपको आगे बढ़ते रहने के लिए प्रेरित करने वाला कोई नहीं होता। मनोवैज्ञानिक क्रिस्टिन नेफ सुझाव देती हैं कि आप सोचें कि आप अपने किसी ऐसे मित्र से क्या कहेंगे जो इसी तरह की स्थिति से जूझ रहा हो, और फिर खुद से भी वैसी ही सहानुभूतिपूर्ण और समझदारी भरी बातें कहने का अभ्यास करें।
अध्याय 10: दृढ़ता के लिए पालन-पोषण

1 “उसे पूरी तरह से अभिभूत कर सकता है”: जॉन बी. वॉटसन, शिशु और बच्चे की मनोवैज्ञानिक देखभाल (लंदन: अनविन ब्रदर्स, 1928), 14.
2 “उन्हें सिर पर थपथपाओ”: वही, 73.
3. “मेरे माता-पिता मेरी नींव थे”: डॉन एमोर, “एक शुद्ध राहगीर के लिए मोचन?” हार्टफोर्ड कौरेंट, 29 जनवरी, 1995।
4 “मैं घर आना चाहूंगा”: ग्रिट: स्टीव यंग की सच्ची कहानी, केविन डोमन द्वारा निर्देशित (सीडर फोर्ट, केएसएल टेलीविजन और होमस्पोर्ट्स, 2014), डीवीडी।
5. “तुम यहाँ वापस नहीं आओगे”: वही।
6 “मैंने 10,000 से अधिक स्पाइरल फेंके”: स्टीव यंग जेफ बेनेडिक्ट के साथ, “दस हजार स्पाइरल,” आगामी पुस्तक में अध्याय, 2015, http://www.jeffbenedict.com/index.php/blog/389-ten-thousand-spirals.
7 “मुझे हिट नहीं मिल पाई”: डोमन, ग्रिट: सच्ची कहानी।
8 “आप हार नहीं मान सकते”: क्रिस्टोफर डब्ल्यू. हंट, “हमेशा जवान, भाग II: असफलता के सामने संकल्प,” ग्रीनविच टाइम, 2 फरवरी, 2013।
9 “और मैं उन्हें मार रहा होता”: डोमन, ग्रिट: द ट्रू स्टोरी।
10 “अंत तक डटे रहो, स्टीव”: प्रो फुटबॉल हॉल ऑफ फेम, “स्टीव यंग के सम्मान समारोह भाषण का प्रतिलेख,” 7 अगस्त, 2005।
11 “यह नाम वाकई उन पर जंचता है”: डोमन, ग्रिट: द ट्रू स्टोरी।
लगातार बारह हजार सिट-अप्स: केविन डोमन, "ग्रिट: द ट्रू स्टोरी ऑफ स्टीव यंग," डेज़ेरेट न्यूज़, 4 अप्रैल, 2014।

13 “[redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted]!”: [redacted] [redacted] [redacted] [redacted], [redacted] [redacted] [redacted] [redacted]-[redacted], [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted], 23 [redacted], 2015 [redacted] [redacted] [redacted]

14 “[redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted]”: [redacted] [redacted], [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] 49ers [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted]

[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]-[illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 1 (1991): 19-36.

23 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible], "[illegible]-[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] 12-[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 40 (2011): 468-78.

24 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible]. [illegible], "[illegible]-[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible]," [illegible] [illegible] 36 (1965): 413-24.

[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], "[illegible]-[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] 113 (1993): 487-96.

25 [illegible]-[illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], "[illegible]-[illegible] [illegible] II (PSI-II) [illegible] [illegible]," ([illegible], 1997) [illegible] [illegible] [illegible]

26 [illegible] "[illegible] [illegible]" [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] "[illegible]-[illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] 66 (1963): 3–11.

27 "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]": [illegible], [illegible] [illegible], 510.

28 "[illegible]-[illegible] [illegible] [illegible]": [illegible] [illegible]. [illegible], "[illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] 43 (1985): 34.

29 [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

32 1,892 [illegible]: [illegible] [illegible]. [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 7 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible]. [illegible] [illegible]. [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible] ([illegible] [illegible]: [illegible]-[illegible], 2014), 98–133[illegible]

33 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]., “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible] [illegible] 143 (2013): 804–24[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], “[illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] ([illegible] [illegible]: [illegible] [illegible], 2002), 135–58[illegible]

34 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible] [illegible]., “[illegible] [illegible]”

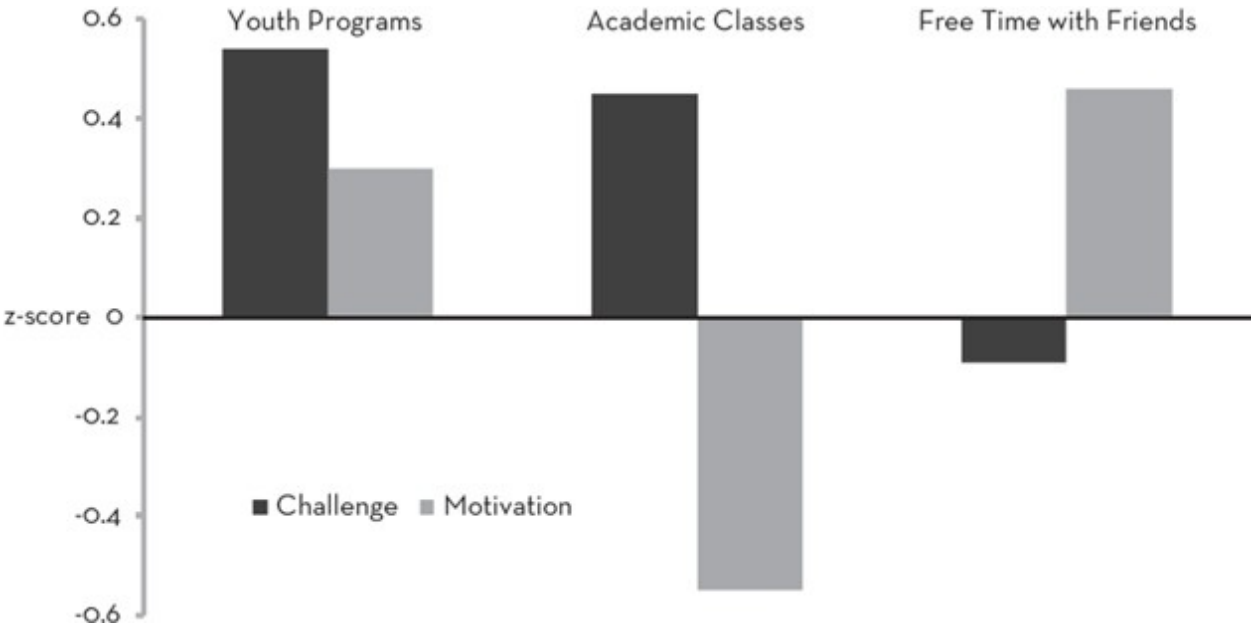
35 [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 24 [illegible], 2013[illegible]

36 [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 15 [illegible], 2015[illegible]

37 “[illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 900AM-WURD, 31 [illegible], 2014[illegible]

[illegible] 11: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

1. [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible]. [illegible] [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible] [illegible] [illegible]. [illegible] ([illegible], [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible], 1993), 125-45[illegible] [illegible] [illegible]. [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 21 (2011): 317-34[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]. [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] 73 (2002): 1151-65 [illegible] [illegible] [illegible]



यंग एट अल. के पोस्टर से अनुमति लेकर रूपांतरित किया गया।

डेविड जे. शेरनॉफ, मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली, बारबरा श्नाइडर और एलिसा स्टील शेरनॉफ द्वारा लिखित “फ्लो थ्योरी के परिप्रेक्ष्य से हाई स्कूल कक्षाओं में छात्र सहभागिता,” स्कूल साइकोलॉजी क्वार्टरली 18 (2003): 158–76। डेविड जे. शेरनॉफ और डेबोरा लो वेंडेल द्वारा लिखित “स्कूल के बाद के कार्यक्रम गतिविधियों में सहभागिता: प्रतिभागियों के परिप्रेक्ष्य से अनुभव की गुणवत्ता,” जर्नल ऑफ यूथ एंड एडोलसेंस 36 (2007): 891–903। कियोशी असाकावा और मिहाली सिसक्ज़ेंटमिहाली द्वारा लिखित “शैक्षणिक गतिविधियों में एशियाई अमेरिकी किशोरों के अनुभव की गुणवत्ता: शैक्षिक उपलब्धि का अन्वेषण,” जर्नल ऑफ रिसर्च ऑन एडोलसेंस 8 (1998): 241–62। पाठ्येतर गतिविधियों में शामिल 2. रीड डब्ल्यू. लार्सन, "सकारात्मक युवा विकास के मनोविज्ञान की ओर," अमेरिकन साइकोलॉजिस्ट 55 (2000): 170-83। रॉबर्ट डी. पुटनाम, अवर किड्स: द अमेरिकन ड्रीम इन क्राइसिस (न्यूयॉर्क: साइमन एंड शूस्टर, 2015), 174-82 भी देखें।
3 बेहतर परिणामों की भविष्यवाणी करता है: उदाहरण के लिए, जेनिफर फ्रेडरिक्स और जैकलिन एस. एक्लेस देखें, "पाठ्येतर भागीदारी लाभकारी परिणामों से जुड़ी है? समवर्ती और अनुदैर्ध्य संबंध," विकासात्मक मनोविज्ञान 42 (2006): 698-713।
4. वीडियो गेम खेलना: श्रम सांख्यिकी ब्यूरो, "अमेरिकन टाइम यूज़ सर्वे," अवकाश और खेल गतिविधियों में प्रतिदिन बिताए गए औसत घंटे, सबसे कम उम्र और

सबसे अधिक उम्र की आबादी के अनुसार ग्राफ, 2013, http://www.bls.gov/TUS/CHARTS/LEISURE.HTM। यह भी देखें: वैनेसा आर. वाइट, जोसेफ प्राइस, सुज़ैन एम. बियांची और बिजू आर. हंट, "किशोरों का समय उपयोग," सोशल साइंस रिसर्च 38 (2009): 792–809।
5 वयस्कता में सफलता: मार्गो गार्डनर, जोडी रोथ, और जीन ब्रूक्स-गन, "हाई स्कूल के 2 और 8 साल बाद संगठित गतिविधियों में किशोरों की भागीदारी और विकासात्मक सफलता: क्या प्रायोजन, अवधि और तीव्रता मायने रखती है?" विकासात्मक मनोविज्ञान 44 (2008): 814-30।
6. विलिंगहैम निर्देशक थे: वॉरेन एच. विलिंगहैम, कॉलेज में सफलता: व्यक्तिगत गुणों और शैक्षणिक क्षमता की भूमिका (न्यूयॉर्क: कॉलेज प्रवेश परीक्षा बोर्ड, 1985)। जिस समय वॉरेन विलिंगहैम यह अध्ययन कर रहे थे, उसी समय उनके किशोर पुत्र डैन ने मनोविज्ञान का अध्ययन करने के लिए कॉलेज में दाखिला लिया। डैन अब वर्जीनिया विश्वविद्यालय में मनोविज्ञान के प्रोफेसर हैं और अपने पिता की विरासत को आगे बढ़ाते हुए, संज्ञानात्मक मनोविज्ञान में हुई प्रगति से बच्चों को लाभ पहुंचाने के लिए समर्पित हैं। उनकी पुस्तकों में मेरी पसंदीदा पुस्तक है "छात्रों को स्कूल क्यों पसंद नहीं आता?" (सैन फ्रांसिस्को: जोसी-बास, 2009)।
मानकीकृत परीक्षणों से परे 7. शैक्षणिक और व्यावसायिक परिणामों के लिए मानकीकृत उपलब्धि परीक्षणों की पूर्वानुमानित वैधता अच्छी तरह से प्रमाणित है। विशेष रूप से मनोवैज्ञानिक पॉल सैकट और नाथन कुन्सेल के कार्यों को देखें। मेरा दावा यह नहीं है कि उपलब्धि परीक्षण स्वतः ही अमान्य हैं, बल्कि यह है कि वे छात्रों के ज्ञान और क्षमताओं के लिए एक अपूर्ण और अपूर्ण मापक हैं। एंजेला एल. डकवर्थ, पैट्रिक डी. क्विन और एली त्सुकायामा द्वारा लिखित "व्हाट नो चाइल्ड लेफ्ट बिहाइंड लीव्स बिहाइंड: द रोल्स ऑफ आईक्यू एंड सेल्फ-कंट्रोल इन प्रेडिक्टिंग स्टैंडर्डाइज्ड अचीवमेंट टेस्ट स्कोर्स एंड रिपोर्ट कार्ड ग्रेड्स," जर्नल ऑफ एजुकेशनल साइकोलॉजी 104 (2012): 439-51 देखें। जेम्स जे. हेकमैन, जॉन एरिक हम्फ्रीज़ और टिम कौट्ज़ द्वारा संपादित "द मिथ ऑफ अचीवमेंट टेस्ट्स: द जीईडी एंड द रोल ऑफ कैरेक्टर इन अमेरिकन लाइफ" (शिकागो: यूनिवर्सिटी ऑफ शिकागो प्रेस, 2014) भी देखें।
8 “उद्देश्यपूर्ण, निरंतर प्रतिबद्धता”: विलिंगहैम, कॉलेज में सफलता, 213.

9. "एक महत्वपूर्ण प्रतियोगिता जीतना": माइकल वाइन्स, "पाठ्येतर कार्य कॉलेज में सफलता को बढ़ावा देता है," लॉस एंजिल्स टाइम्स, 17 अक्टूबर, 1985।
10 “उत्पादक अनुवर्ती कार्रवाई”: विलिंगहैम, कॉलेज में सफलता, 193. दृढ़ता जैसे गुणों को मापने के विभिन्न दृष्टिकोणों के फायदे और नुकसान की समीक्षा के लिए, डकवर्थ और येगर, “माप मायने रखता है” देखें।
11 बहुत अलग दरों पर: ब्रायन एम. गाला एट अल., "हाई स्कूल ग्रेड, एसएटी स्कोर और कॉलेज में बने रहने के संज्ञानात्मक और गैर-संज्ञानात्मक निर्धारक," जर्नल ऑफ एजुकेशनल साइकोलॉजी (समीक्षाधीन, 2015)।
12 ग्रिट ग्रिड: एलिसा जे. मैटेउची एट अल., "पाठ्येतर गतिविधियों से ग्रिट का मात्रात्मक निर्धारण: दीर्घकालिक लक्ष्यों के लिए जुनून और दृढ़ता का एक बायोडाटा माप" (पांडुलिपि तैयारी में, 2015)।
नवोदित शिक्षकों की 13 अतिरिक्त गतिविधियाँ: रॉबर्टसन-क्राफ्ट और डकवर्थ, "ट्रू ग्रिट"
14. अनुरूप सिद्धांत: ब्रेंट डब्ल्यू. रॉबर्ट्स और अवशालोम कास्पी, "व्यक्तित्व विकास का संचयी निरंतरता मॉडल: जीवन काल में व्यक्तित्व लक्षणों में निरंतरता और परिवर्तन के बीच संतुलन बनाना," मानव विकास को समझना: जीवनकाल मनोविज्ञान के साथ संवाद, संपादक उर्सुला एम. स्टाउडिंगर और उल्मन लिंडेनबर्गर (नॉरवेल, एमए: क्लुवर एकेडमिक पब्लिशर्स, 2003), 183-214।
15 “प्लास्टर की तरह स्थिर”: विलियम जेम्स ने 1890 में दावा किया था कि तीस वर्ष की आयु तक व्यक्तित्व “प्लास्टर की तरह स्थिर” हो जाता है। ब्रेंट डब्ल्यू. रॉबर्ट्स और वेंडी एफ. डेलवेकियो द्वारा उद्धृत, “बचपन से वृद्धावस्था तक व्यक्तित्व लक्षणों की श्रेणी-क्रम संगति: अनुदैर्ध्य अध्ययनों की एक मात्रात्मक समीक्षा,” साइकोलॉजिकल बुलेटिन 126 (2000): 6। 16 बचपन के बाद परिवर्तन: वही। अवशालोम कास्पी, ब्रेंट डब्ल्यू. रॉबर्ट्स, और रेबेका एल. शाइनर, "व्यक्तित्व विकास: स्थिरता और परिवर्तन," वार्षिक मनोविज्ञान समीक्षा 56 (2005): 453-84। ब्रेंट डब्ल्यू. रॉबर्ट्स, केट ई. वाल्टन, और वोल्फगैंग विएचटबाउर, "जीवन काल में व्यक्तित्व लक्षणों में औसत स्तर के परिवर्तन के पैटर्न: अनुदैर्ध्य अध्ययनों का एक मेटा- विश्लेषण," मनोवैज्ञानिक बुलेटिन 132 (2006): 1-25।

17 [illegible] [illegible]: [illegible]. [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 84 (2003): 582-93.

18 "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]": [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]. [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 17 [illegible], 2015 [illegible] [illegible]

19 "[illegible] [illegible] [illegible]": [illegible] [illegible]. [illegible], "[illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] 3," [illegible], 14 [illegible], 2009, http://thechoice.blogs.nytimes.com/tag/harvarddean.

20 "[illegible] [illegible]": [illegible], [illegible]

21 [illegible] [illegible]: [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible], [illegible] [illegible]. [illegible], "[illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] 657 (2015): 194-207.

22 [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], www.hcz.org [illegible]

23 "[illegible] [illegible]": [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible], 14 [illegible], 2012.

24 "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]": [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]!" TED [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] 2013 [illegible] [illegible], https://www.ted.com/talks/geoffrey_canada_our_failing_schools_enough_is_enough?language=en.

25 [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] 99 (1992): 248-67 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] (Cambridge: [illegible], 1989) [illegible]

[illegible] [illegible] 26 [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

[illegible]

[illegible] 12: [illegible] [illegible]

1 “[illegible]: [illegible]”: [illegible], [illegible] [illegible], [illegible]; [illegible], [illegible], “[illegible]: ‘[illegible],’” 3 [illegible], 2014, http://www.seahawks.com/video/2014/02/03/pete-carroll-were-looking-grit.

2. "[illegible]": [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] 13 [illegible], 2013 [illegible]

3. "[illegible]": [illegible], [illegible]

4. [illegible]: [illegible]. [illegible], [illegible]: [illegible] ([illegible]: [illegible], 1991)[illegible]

5 [illegible]: [illegible]. [illegible], “[illegible]: [illegible],” [illegible] 6 (1991): 95–117.

6. “[illegible]: [illegible]”: [illegible] [illegible] 29 [illegible], 2011 [illegible]

7 “वे इसके आदी हो गए”: डेयरलीन ने लेखक को 17 सितंबर, 2015 को एक ईमेल में लिखा।
8 “फिनिश भावना”: टाइम, “उत्तरी रंगमंच: सिसु,” 8 जनवरी, 1940।
9 “वह इससे भी बदतर स्थिति झेल सकता है”: हडसन स्ट्रोड, “सिसु: एक शब्द जो फिनलैंड की व्याख्या करता है,” न्यूयॉर्क टाइम्स, 14 जनवरी, 1940।
10 ने एक हजार फिनिश लोगों से पूछा: एमिलिया लाहती, "दृढ़ता से ऊपर और परे: सिसु का अन्वेषण" (मास्टर्स कैपस्टोन, पेंसिल्वेनिया विश्वविद्यालय, 2013)।
11 “मैं यह जर्सी पहनता हूँ”: बेट्टी लियू, वर्क स्मार्ट्स: व्हाट सीईओज़ से यू नीड टू नो टू गेट अहेड (होबोकेन, एनजे: जॉन विली एंड संस, 2014), 7.
12 “यहाँ कोई भी महत्वहीन नहीं है”: थॉमस II, “लास्ट मैन स्टैंडिंग: द एसेंट ऑफ जेमी डिमोन एंड जेपी मॉर्गन चेस” की अमेज़न समीक्षा, 8 अक्टूबर, 2009, http://www.amazon.com/Last-Man-Standing-Ascent-JPMorgan/dp/B003STCK N0.
13 “पॉट”: बेन स्मिथ, “मास्टर हॉवर्ड डीन,” ऑब्जर्वर, 8 दिसंबर, 2003, http://observer.com/2003/12/master-howard-dean.
ब्राउनिंग में 14 वरिष्ठ वर्ष: डफ मैकडॉनल्ड, लास्ट मैन स्टैंडिंग: द एसेंट ऑफ जेमी डिमोन (न्यूयॉर्क: साइमन एंड शूस्टर, 2009), 5.
15 “मैं इसे दृढ़ता कहता हूँ”: जेमी डिमोन, जेपी मॉर्गन चेस के अध्यक्ष, राष्ट्रपति और सीईओ, लेखक के साथ बातचीत में, 14 अप्रैल, 2015।
16 “अंतिम चीज”: डिमोन, साक्षात्कार।
17 “वे लोगों के साथ कैसा व्यवहार करते हैं”: निक समर्स और मैक्स एबेलसन, “क्यों जेपी मॉर्गन के जेमी डिमोन वॉल स्ट्रीट के अपरिहार्य व्यक्ति हैं,” ब्लूमबर्ग बिजनेसवीक, 16 मई, 2013।
18 “क्या मैं अपने बच्चों को उनके लिए काम करने दूं?”: डिमोन, साक्षात्कार।
19 “वास्तव में मैदान में”: थियोडोर रूजवेल्ट, “मैदान में आदमी। एक गणतंत्र में नागरिकता,” सोरबोन, पेरिस में दिया गया भाषण, 1910।
20 “नौकरी छोड़ने के कारण नहीं”: जेपी मॉर्गन चेस एंड कंपनी, हम कैसे व्यवसाय करते हैं, 2014, http://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/document/20140711_Website_PDF_FINAL.pdf.

21 “कि एक प्रशंसा के रूप में”: टिम क्रॉथर्स, द मैन वाचिंग: एनसन डोरेंस और उत्तरी कैरोलिना महिला सॉकर राजवंश विश्वविद्यालय (न्यूयॉर्क: थॉमस डन, 2006), 37.
22 “महानता का अंतिम माप”: वही, 106.
23 “यह हमारी संस्कृति है”: उत्तरी कैरोलिना विश्वविद्यालय की महिला फुटबॉल टीम के मुख्य कोच एनसन डोरेंस ने लेखक के साथ एक साक्षात्कार में कहा, 21 अगस्त, 2015।
24 बीप टेस्ट: ल्यूक ए. लेगर, डी. मर्सियर, सी. गडौरी, और जे. लैम्बर्ट, "एरोबिक फिटनेस के लिए मल्टीस्टेज 20 मीटर शटल रन टेस्ट," जर्नल ऑफ स्पोर्ट्स साइंसेज 6 (1988): 93-101।
25 “यह आपकी मानसिकता की परीक्षा है”: डोरेंस, लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 30 सितंबर, 2015।
26 “भाषा ही सब कुछ है”: डिमोन, साक्षात्कार।
27 “आपको खुश करना”: जॉर्ज बर्नार्ड शॉ, मैन एंड सुपरमैन: ए कॉमेडी एंड ए फिलॉसफी (न्यूयॉर्क: पेंगुइन, 1903), 32. मूल अंश इस प्रकार है: “जीवन में यही सच्चा आनंद है, किसी ऐसे उद्देश्य के लिए उपयोग किया जाना जिसे आप स्वयं एक महान उद्देश्य के रूप में पहचानते हैं... प्रकृति की एक शक्ति बनना, न कि बीमारियों और शिकायतों का एक बेचैन स्वार्थी छोटा सा ढेर जो शिकायत करता है कि दुनिया आपको खुश करने के लिए खुद को समर्पित नहीं करेगी।”
28 बिगुल नोट्स: वेस्ट-पॉइंट.ऑर्ग, “बिगुल नोट्स,” 10 फरवरी, 2015 को एक्सेस किया गया,
http://www.west-point.org/academy/malo-wa/inspirations/buglenotes.html. 29 “सेना बनाने की तुलना में”: मेजर जनरल जॉन एम. स्कोफील्ड, संयुक्त राज्य अमेरिका सैन्य अकादमी के पूर्व अधीक्षक, कैडेटों को संबोधन, 11 अगस्त, 1879।
30 “चिल्लाना और चीखना”: लेफ्टिनेंट जनरल रॉबर्ट एल. कैसलन, संयुक्त राज्य अमेरिका सैन्य अकादमी के अधीक्षक, ने लेखक के साथ एक साक्षात्कार में, 4 सितंबर, 2015 को यह बात कही।
31, 2 प्रतिशत से कम: डेटा संयुक्त राज्य अमेरिका की सैन्य अकादमी द्वारा प्रदान किया गया है।

32 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible], [illegible] [illegible], 183.
33 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible], 2014,” [illegible] [illegible], 1:57:42, 20 [illegible], 2014 [illegible] [illegible] [illegible], https://youtube/jSizvISegnE.
34 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible] [illegible], 25 [illegible], 2014, http://www.earlthomas.com/2014/01/25/take-nothing-granted.
35 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: [illegible] [illegible], “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 2015 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible], 21 [illegible], 2015.
36 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: “[illegible] [illegible]: ‘[illegible]’”, [illegible], 5 [illegible], 2010.
37 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]!”: [illegible] [illegible], “[illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible], 3 [illegible], 2015, http://www.si.com/nfl/2015/07/28/pete-carroll-seattle-seahawks-2015-season-super-bowl-xlix.

[illegible] 13: [illegible]

1. [illegible] [illegible]-[illegible]: [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible]. [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 16 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible], [illegible], [illegible] 2015.
2 [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible], [illegible] [illegible] [illegible]. [illegible] [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 6 (2011): 61–76.
3 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] 2015 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
4 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible]. [illegible], [illegible] [illegible], [illegible] [illegible], "[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]," [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 106 (2014): 148-68.

5. चरित्र बहुवचन है: काश मैं इस अभिव्यक्ति, "चरित्र बहुवचन है" का श्रेय ले पाता। मैं नहीं ले सकता। कई अन्य लोगों ने भी यही बात कही है, जिनमें क्रिस्टोफर पीटरसन और मार्टिन सेलिगमैन ने कैरेक्टर स्ट्रेंथ्स एंड वर्च्यूज (न्यूयॉर्क: ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, 2004), 10 में भी यही बात कही है।
चरित्र के 6 आयाम: डेउन पार्क एट अल., “चरित्र का त्रिपक्षीय वर्गीकरण: युवाओं में पारस्परिक, अंतर्वैयक्तिक और बौद्धिक दक्षताओं के प्रमाण,” (पांडुलिपि समीक्षाधीन, 2015)। ध्यान दें कि ये तीन गुण समूह लगभग बिग फाइव व्यक्तित्व आयामों - कर्तव्यनिष्ठा, मिलनसारिता और अनुभव के प्रति खुलापन - के अनुरूप हैं।
7. आत्म-संयम रखने की प्रवृत्ति: मैं आत्म-संयम को दृढ़ता से संबंधित लेकिन उससे भिन्न मानता हूँ। आप किसी ऐसे लक्ष्य के प्रति भी आत्म-संयमित हो सकते हैं जो आपकी सर्वोच्च प्राथमिकता या अंतिम लक्ष्य न हो। और आत्म-संयम सीधे तौर पर असफलताओं और बाधाओं को दूर करने से संबंधित नहीं है। हालाँकि, दृढ़ता और आत्म-संयम दोनों ही महत्वपूर्ण लक्ष्यों को प्राप्त करने से संबंधित हैं। एंजेला एल. डकवर्थ और जेम्स जे. ग्रॉस का लेख, “आत्म-संयम और दृढ़ता: सफलता के संबंधित लेकिन पृथक निर्धारक,” करेंट डायरेक्शंस इन साइकोलॉजिकल साइंस 23 (2014): 319–25 देखें। मेरा व्यक्तिगत रूप से मानना है कि आत्म-संयम एक असाधारण रूप से महत्वपूर्ण गुण है, और इसे बढ़ावा देने वाली रणनीतियों और उनके लाभों के बारे में अधिक जानने के लिए, वाल्टर मिशेल की पुस्तक, द मार्शमैलो टेस्ट: मास्टेरिंग सेल्फ-कंट्रोल (न्यूयॉर्क: लिटिल, ब्राउन, 2014), और रॉय एफ. बाउमिस्टर और जॉन टियरनी की पुस्तक, विलपॉवर: रीडिस्कवरिंग द ग्रेटेस्ट ह्यूमन स्ट्रेंथ (न्यूयॉर्क: पेंगुइन, 2011) देखें।
8 “रिज्यूमे गुण”; “प्रशंसा गुण”: डेविड ब्रूक्स, द रोड टू कैरेक्टर (न्यूयॉर्क: रैंडम हाउस, 2015), xi.
विचारों की दुनिया: मैंने इस पुस्तक में रचनात्मकता पर चर्चा नहीं की है। अनेक कार्यों में रचनात्मकता अत्यंत आवश्यक है, और इच्छुक पाठक स्कॉट बैरी कॉफ़मैन और कैरोलिन ग्रेगोइरे की पुस्तक "वायर्ड टू क्रिएट: अनरैवलिंग द मिस्ट्रीज़ ऑफ़ द क्रिएटिव माइंड" (न्यूयॉर्क: पेरिगी बुक्स, 2015) को पढ़ सकते हैं।

10 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: [illegible] [illegible] [illegible]., "[illegible] [illegible]"
11 “[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]”: “[illegible] [illegible] [illegible]-[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible], 27 [illegible], 2013, http://www.theatlantic.com/video/archive/2013/09/advice-on-writing-from-i-the-atlantic-i-s-ta-nehisi-coates/280025.
12 “[illegible] [illegible] [illegible]”: “[illegible] [illegible]-[illegible] [illegible], 2015 [illegible] [illegible],” [illegible] [illegible] [illegible], 28 [illegible], 2015 [illegible] [illegible] [illegible], https://www.macfound.org/fellows/931.

अनुशंसित पठन
ब्रूक्स, डेविड। चरित्र का मार्ग। न्यूयॉर्क: रैंडम हाउस, 2015।
ब्राउन, पीटर सी., हेनरी एल. रोएडिगर III, और मार्क ए. मैकडैनियल। मेक इट स्टिक: द साइंस ऑफ सक्सेसफुल लर्निंग। कैम्ब्रिज, एमए: बेलकनैप प्रेस, 2014।
डेमन, विलियम। उद्देश्य का मार्ग: युवा लोग जीवन में अपना उद्देश्य कैसे पाते हैं। न्यूयॉर्क: फ्री प्रेस, 2009।
डेसी, एडवर्ड एल. रिचर्ड फ्लास्टे के साथ। हम जो करते हैं वह क्यों करते हैं: आत्म-प्रेरणा को समझना। न्यूयॉर्क: पेंगुइन ग्रुप, 1995।
डुहिग, चार्ल्स। द पावर ऑफ हैबिट: व्हाई वी डू व्हाट वी डू इन लाइफ एंड बिजनेस। न्यूयॉर्क: रैंडम हाउस, 2012।
ड्वेक, कैरोल। मानसिकता: सफलता का नया मनोविज्ञान। न्यूयॉर्क: रैंडम हाउस, 2006।
एममन्स, रॉबर्ट ए. धन्यवाद!: कृतज्ञता का नया विज्ञान आपको कैसे खुशहाल बना सकता है। न्यूयॉर्क: हॉटन मिफ्लिन हारकोर्ट, 2007।
एरिक्सन, एंडर्स और रॉबर्ट पूल। पीक: विशेषज्ञता के नए विज्ञान के रहस्य।
न्यूयॉर्क: हॉटन मिफ्लिन हारकोर्ट, 2016।
हेकमैन, जेम्स जे., जॉन एरिक हम्फ्रीज़ और टिम कौट्ज़ (संपादक)। उपलब्धि परीक्षणों का मिथक: जीईडी और अमेरिकी जीवन में चरित्र की भूमिका। शिकागो: यूनिवर्सिटी ऑफ शिकागो प्रेस, 2014।
कॉफमैन, स्कॉट बैरी और कैरोलिन ग्रेगोइरे। वायर्ड टू क्रिएट: अनरैवलिंग द मिस्ट्रीज ऑफ द क्रिएटिव माइंड। न्यूयॉर्क: पेरिगी, 2015।
लुईस, सारा। द राइज़: क्रिएटिविटी, द गिफ्ट ऑफ़ फेलियर, एंड द सर्च फॉर मास्टरी। न्यूयॉर्क: साइमन एंड शूस्टर, 2014।
मैथ्यूज, माइकल डी. हेड स्ट्रॉन्ग: हाउ साइकोलॉजी इज रिवोल्यूशनइजिंग वॉर. न्यूयॉर्क: ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, 2013.
मैकमोहन, डैरिन एम. डिवाइन फ्यूरी: ए हिस्ट्री ऑफ जीनियस. न्यूयॉर्क: बेसिक बुक्स, 2013.
मिशेल, वाल्टर। मार्शमैलो टेस्ट: आत्म-नियंत्रण में महारत हासिल करना। न्यूयॉर्क: लिटिल, ब्राउन, 2014।

ओटिंगेन, गैब्रिएल। सकारात्मक सोच पर पुनर्विचार: प्रेरणा के नए विज्ञान के भीतर। न्यूयॉर्क: पेंगुइन ग्रुप, 2014।
पिंक, डैनियल एच. ड्राइव: द सरप्राइजिंग ट्रुथ अबाउट व्हाट मोटिवेट्स अस. न्यूयॉर्क: रिवरहेड बुक्स, 2009.
रेनिंगर, के. एन और सुज़ैन ई. हिडी। प्रेरणा और सहभागिता के लिए रुचि की शक्ति। न्यूयॉर्क: रूटलेज, 2015।
सेलिगमैन, मार्टिन ई. पी. लर्नड ऑप्टिमिज़्म: हाउ टू चेंज योर माइंड एंड योर लाइफ. न्यूयॉर्क: अल्फ्रेड ए. नोपफ, 1991.
स्टाइनबर्ग, लॉरेंस। अवसर का युग: किशोरावस्था के नए विज्ञान से सबक। न्यूयॉर्क: हॉटन मिफ्लिन हारकोर्ट, 2014।
टेटलॉक, फिलिप ई. और डैन गार्डनर। सुपरफोरकास्टिंग: भविष्यवाणी की कला और विज्ञान। न्यूयॉर्क: क्राउन, 2015।
टफ, पॉल। बच्चे कैसे सफल होते हैं: दृढ़ता, जिज्ञासा और चरित्र की छिपी हुई शक्ति। न्यूयॉर्क: हॉटन मिफ्लिन हारकोर्ट, 2012।
विलिंगहैम, डैनियल टी. छात्र स्कूल क्यों पसंद नहीं करते: एक संज्ञानात्मक वैज्ञानिक मन की कार्यप्रणाली और कक्षा के लिए इसके अर्थ के बारे में सवालों के जवाब देते हैं। सैन फ्रांसिस्को: जोसी-बास, 2009।

अनुक्रमणिका

इस अनुक्रमणिका में दिए गए पृष्ठ संदर्भ उस मुद्रित संस्करण से संबंधित हैं जिससे यह ईबुक बनाई गई है। अनुक्रमणिका से कोई विशिष्ट शब्द या वाक्यांश खोजने के लिए, कृपया अपने ईबुक रीडर के खोज फ़ीचर का उपयोग करें। अकादमी पुरस्कार, 44
स्वीकृति और प्रतिबद्धता चिकित्सा (एसीटी), 310 एन
उम्र और दृढ़ता, 84–89
एयरबोर्न रेंजर्स, 248, 260
एलेक्स लेमोनेड स्टैंड फाउंडेशन, 143
एलन, वुडी, 49
अमेज़न डॉट कॉम, 95, 111
अमेरिकाज़ गॉट टैलेंट (टेलीविजन कार्यक्रम), 31
एंडरसन, क्रिस, 134
एंजेलू, माया, 140
पशुओं पर प्रयोग। कुत्तों पर प्रयोग देखें; चूहों पर प्रयोग देखें। चिंता, 174
अपैटो, जुड, 127–28
अरस्तू, 146, 271–72
सेना के विशेष अभियान बल। ग्रीन बेरेट्स देखें।
आर्मी टेन-माइलर, 249–50
मेरी स्थिति, केवन, 190–91
एट्रिब्यूशन रिट्रेनिंग प्रोग्राम, 179
एट्रिशन मॉडल, 259
सत्तावादी पालन-पोषण, 200, 203, 211, 212, 213
अधिकारपूर्ण पालन-पोषण। समझदारीपूर्ण (अधिकारपूर्ण) पालन-पोषण देखें। स्वायत्त रूप से प्रेरित लक्ष्य, 297n
बेकन, फ्रांसिस, 76
बाइम, माइकल, 155–57
बाल्डविन, जेम्स, 183
बास्केटबॉल, 84
बीस्ट बैरक्स, 4–7, 9–10, 12
सफल कैडेटों की विशेषताएं, 5–7
259 में कर्मचारियों के नौकरी छोड़ने की दर में कमी आई है। एक सामान्य दिन, 4
बेक, आरोन, 173, 175–76
बीप टेस्ट, 255–56
बर्ग, जस्टिन, 166
दुनिया और मेरे बीच (कोट्स), 275
बेजोस, जेफ, 95, 96, 99, 104, 110–11, 263

[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 218, 230–31
[illegible], [illegible], 124
[illegible], [illegible], 133–34
[illegible], [illegible], 107, 108, 144, 211, 215–16
[illegible], [illegible], 141–42
[illegible] [illegible], 76
[illegible], 104, 111–12
[illegible], [illegible], 194
[illegible] [illegible] [illegible], 158
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 149–50, 152, 153
[illegible] [illegible] [illegible] (illegible), 202, 206, 215
[illegible], [illegible], 257
[illegible], [illegible], 274
[illegible] [illegible], 253
[illegible], [illegible], 66–68
[illegible] [illegible], 258
[illegible], [illegible], 101
[illegible], [illegible], 160
[illegible], [illegible] [illegible].[illegible]. [illegible], 76
[illegible], [illegible], 76
[illegible], [illegible] [illegible]. [illegible].., 49
[illegible], 149–57
[illegible] [illegible] [illegible], 153
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 155–57
[illegible] [illegible], 161–62
[illegible] [illegible] [illegible], 31
[illegible], [illegible], 237–38
[illegible] [illegible] [illegible], 31, 33
[illegible], [illegible], 74
[illegible] [illegible], 61–62, 64
[illegible] [illegible] [illegible], 243–44, 251, 261–68
[illegible], [illegible], 258–61
[illegible], [illegible] [illegible], 75
[illegible], [illegible], 76
[illegible], [illegible], 36-38, 39, 81, 245-47
[illegible], 273–74
[illegible], [illegible], 69
[illegible], [illegible], 183
[illegible], [illegible], 76
[illegible] [illegible] [illegible], 11
[illegible], [illegible], 57, 99–101

[illegible], 201, 211
[illegible] [illegible] (see also [illegible]), 31
[illegible], [illegible], 122–23
[illegible], [illegible], 106
[illegible] [illegible] [illegible] ([illegible]), 44
[illegible] [illegible] [illegible], 163, 164
[illegible], [illegible], 187
[illegible], [illegible], 35–36
[illegible], [illegible], 35–36
[illegible], [illegible], 125–26, 137
[illegible], [illegible], 96
[illegible], [illegible], 275–76
[illegible], [illegible], 76
[illegible] [illegible] [illegible], 176, 193, 310n
[illegible], [illegible], 218–19
[illegible], [illegible], 163–65
[illegible], [illegible], 220–22
[illegible], [illegible] [illegible], 76
[illegible] [illegible], 11, 230–32
[illegible] [illegible], 226, 257
[illegible], 253, 256
[illegible] [illegible], 11
[illegible] [illegible], 60, 63, 67, 90
[illegible], 262–63, 265–66
[illegible] [illegible], 262
[illegible], [illegible], 75
[illegible] [illegible], 233–34, 246
[illegible] [illegible], 248, 250
[illegible], [illegible], 107–8
[illegible], [illegible], 74–78
[illegible] [illegible] [illegible], 95, 108–10, 111–12, 115
[illegible], [illegible], 128-31
[illegible], 243–68
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 245
[illegible], 244
[illegible] [illegible] [illegible], 85–86, 89
[illegible] [illegible], 247–50
[illegible], 252–58
[illegible], [illegible], 49
[illegible], [illegible], 139
[illegible] [illegible] ([illegible]), 139

डेमन, बिल, 162–63, 167
डैंटन, जॉर्जेस जे., 76
डार्लिंग, नैन्सी, 213
डार्विन, चार्ल्स, 20–22
डेवी ओ'ब्रायन पुरस्कार, 203
प्रिय एबी, 193
डेयरलीन, टॉम, 248–50, 260
जानबूझकर अभ्यास, 120–42
सिद्धांतों को लागू करना, 123–24 लेखक का अनुभव, 133–35
प्रयासशीलता, 127–28
प्रतिक्रिया और, 122–23, 132, 134 प्रवाह और, 128–32, 137
137–42 से अधिकतम लाभ प्राप्त करना
आदत के तौर पर, 139–40
सकारात्मक अनुभव, 135–37, 140–42 विज्ञान, 137–39
स्ट्रेच गोल में, 121–23
पालन-पोषण की मांगपूर्ण शैली, 201–7, 211 डेनवर ब्रोंकोस, 243
अवसाद, 173, 174, 176, 193
डी सेना, जो, 319n
विकासात्मक मॉडल, 259–61
डियाज़, रॉबर्टो, 121
डिमोन, जेमी, 252–54, 256
दिव्य क्रोध: प्रतिभा का इतिहास (मैकमोहन), 288–89n कुत्ते, प्रयोग, 171–73, 187
डोरेंस, एनसन, 254–58, 262
डोर्सिन, नील, 286n
ड्रॉपआउट दरें
कॉलेज, 11, 230–32
वेस्ट प्वाइंट, 3–4, 259
ड्रकर, पीटर, 124
डकवर्थ, एंजेला
बेटी अमांडा, 134, 240, 241, 242, 271
बेटी लूसी, 87–88, 134, 223, 240–41, 242, 271 पिता, xiii–xv, 96–97, 98, 107, 159, 167, 277 ग्रिट स्केल स्कोर 57
हार्ड थिंग रूल और, 241–42
आईक्यू टेस्ट स्कोर 34
द्वारा आयोजित अनुदैर्ध्य अध्ययन, 230–32

[illegible], xiii–xiv
[illegible], 15, 18, 27–29
[illegible], 167
[illegible], 169–71
[illegible], 15
[illegible], 40-42
[illegible], 157–59
[illegible], 15–20, 117, 157–59, 177–78
TED [illegible], 133–35, 220, 244
[illegible], 86, 97, 245
[illegible], [illegible], 121–22
[illegible], [illegible], 166
[illegible], [illegible], 178–81, 183, 184, 192
[illegible], 15, 45
“[illegible],” 107–8, 144
EDGE ([illegible] [illegible] [illegible] [illegible]) [illegible], 194
[illegible]
[illegible], 11, 230–32
[illegible], 11, 230–32
[illegible], 11, 194
[illegible], 181–83, 245
[illegible], 15-20
[illegible] ([illegible]), 227
[illegible], 34, 35–51
[illegible], 17–18
23–25
[illegible]
[illegible], 50
[illegible], 127–28
[illegible], 181
[illegible], 23–24
[illegible], 38–40
[illegible], 36–39
[illegible], 42–44, 50–51
[illegible], 46–50, 256
[illegible], 44–46
[illegible], [illegible], 238–40
([illegible]-[illegible]) [illegible], 214–16
[illegible]
[illegible], 193–95
[illegible], 105–6, 107, 109–11
[illegible]-[illegible], 207–10, 211

“पुरुषों की ऊर्जाएँ” (जेम्स), 22–23 एनगमेटोलॉजी, 110
एनरॉन, 30–31
उद्यमिता, 24
पर्यावरणीय प्रभाव/अनुभव, 79–83, 296n एरिक्सन, एंडर्स, 118–21, 124–31, 135, 138 एस्करेइस-विंकलर, लॉरेन, 138
यूडेमोनिक खुशी, 146–47
स्तुतिगान के गुण, 274
अत्यधिक रेत (सबूतों का अभाव), 271–73 अनुभव। पर्यावरणीय प्रभावों/अनुभव को देखें। पाठ्येतर गतिविधियाँ, 223–42
लाभ हस्तांतरण, 238–40
अत्यधिक, दुर्लभता, 225
अनुवर्ती कार्रवाई का महत्व, 226–36 दीर्घकालिक लाभ, 225
कम आय वाले बच्चे और, 236–38
फेम (फिल्म), 71
फैराडे, माइकल, 75
फरही, निकोल, 96
प्रतिक्रिया, 122–23, 132, 134, 218–19 फेनबर्ग, माइक, 181
फर्ग्यूसन, रॉन, 218
फील्ड, कॉलिन, 96
फाइनेंशियल टाइम्स, 96
फ़िनलैंड, 250–52, 253
फिट्ज़सिमन्स, बिल, 234–36
स्थिर मानसिकता, 180, 181, 183, 184, 185–86, 190, 191–92
“हर चीज़ में क्षणिक रुचि, कोई करियर दिशा नहीं” (रेडिट पोस्ट), 101 प्रवाह, 128–32, 137
फ्लिन, जिम, 83–84, 263
फ्लिन प्रभाव, 83–84, 85, 296–97n
स्रोत, अरोरा, 161–62
स्रोत, फ्रेंको, 161–62
फ़ुटबॉल। देखें कैरोल, पीट; सिएटल सीहॉक्स; यंग, स्टीव फॉर्च्यून पत्रिका, 27, 30
फॉर्च्यून 1000 कंपनियां, 183–84
नाजुक परिपूर्ण, 190
फ्रैंकलिन, बेंजामिन, 123–24
फ्रायड, सिगमंड, 147
गेन्स, राउडी, 38, 100, 103, 107, 121, 132–33

[illegible], [illegible], 145–46
[illegible] [illegible], 98
[illegible], [illegible], 20–21, 286–87n
[illegible], [illegible], 226
[illegible], [illegible], 230
[illegible], [illegible], 230
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible], [illegible], 124
[illegible], [illegible], 136–37, 141
[illegible], 79–83, 296n
[illegible], xiii–xiv, 277, 288–89n
[illegible], [illegible], 265–66
[illegible], [illegible], 58–60, 61, 70, 86
[illegible], [illegible], 30
[illegible] [illegible], 62–74, 294n
[illegible]-[illegible] [illegible] [illegible], 68–74
[illegible] [illegible] [illegible], 64–66
[illegible] [illegible] [illegible], 68
[illegible] [illegible], 65–66
[illegible] [illegible], 62–63
[illegible] [illegible] [illegible], 66–68
[illegible], [illegible] [illegible], 76
[illegible], [illegible], 112–13, 145
[illegible], 273
[illegible], 166–67
[illegible] [illegible] [illegible], 11, 194
Graham, Martha, 119, 127, 135
[illegible] [illegible], 46
[illegible], [illegible], 166, 272
[illegible], 38, 39–40, 273
[illegible] [illegible], 11–12, 70
[illegible] [illegible], 231–32, 235, 237
[illegible] [illegible], 9–14, 54–58, 77, 78, 131, 194, 272–73
[illegible] [illegible], 84–86
[illegible], 9–10
[illegible] [illegible] [illegible], 229
[illegible] [illegible] 270 [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible], 113
[illegible] [illegible] [illegible], 147–48
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 125 [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible], 55–56

[illegible], 255
[illegible], 177
[illegible], 82
[illegible], 9-10, 54, 259
[illegible], 180–86, 190, 192, 251
[illegible], 181
[illegible], 182
[illegible], 180
[illegible], 182–84
[illegible], 139–40
[illegible], 63, 226
[illegible]
[illegible], 146–47
[illegible], 177, 270–71
[illegible], 241–42
[illegible], 237–38
[illegible], 25, 46–47, 48, 49, 86, 234, 237, 256
[illegible], [illegible], 76
[illegible], 258–59
[illegible], 146–47
[illegible], [illegible]-[illegible], 79–80, 82–83
[illegible], [illegible], 190, 312
[illegible], [illegible], 148
[illegible], [illegible], 71
[illegible], 163–64
[illegible], 91–92, 169–95, 269
[illegible], 188–90
[illegible], 169
[illegible], 182
[illegible] ([illegible]; [illegible])
[illegible], 189
[illegible] ([illegible])
[illegible], [illegible], 104–5
“[illegible]” ([illegible]), 115
[illegible], 125
[illegible], 254
[illegible], [illegible], 193–95
[illegible], 82
[illegible], 247–50
[illegible] ([illegible]), 106
([illegible]-[illegible]), 214–16

इंडियाना विश्वविद्यालय, 95, 109–10 इन-ग्रुप, 245
चरित्र का बौद्धिक आयाम, 273, 274 ब्याज, 95–116, 269
शुरुआती और, 106–8, 114
अनुसरण करने के लाभ, 97–98
संगति, 111–14
विकल्पों पर प्रतिबंध और, 96–97, 98 गहनता, 103, 113–14, 116, 153
विकास, 103, 104–6, 107, 115–16, 153 खोज, 103–4, 107, 114–15
विशेषज्ञों और, 113–14
अन्वेषण, 100–101
खेलें और, 106–8
तीन-चरण प्रगति मॉडल में, 143
चरित्र का पारस्परिक आयाम, 273, 274
चरित्र का अंतर्वैयक्तिक आयाम, 273–74 आईक्यू/बुद्धिमत्ता, 32, 33
लेखक के परीक्षा में प्राप्त अंक, 34
उच्च उपलब्धि हासिल करने वालों में से, 75-76 वृद्धि, 83–84, 192, 297n
मानसिकता पर, 180
वर्तनी प्रतियोगिता के प्रतिभागियों में से, 13, 14 मान्यताओं को अद्यतन करना, 192–93
इरविंग, जॉन, 44–46, 87
आइवी लीग के स्नातक, 14
जेम्स, विलियम, 22–23, 98, 116, 140
जेम्स बियर्ड पुरस्कार, 100
जापान, 118
नौकरी निर्माण, 166–67
जेपी मॉर्गन चेस, 252–54
जूलिया और जूलिया (फिल्म), 99
जूलियार्ड स्कूल ऑफ म्यूजिक, 25, 138 जुर्गेन (मार्गदर्शक), 217
कागन, जेरी, 5
कागेयामा, नोआ, 138
काइज़ेन, 118
Kashyap, Anurag, 14
कॉफ़मैन, स्कॉट बैरी, 31–34
किम्बल, पेज, 13, 125
राजा, फिलिप, 157–58

केआईपीपी (ज्ञान ही शक्ति है कार्यक्रम), 181–83, 245 कोप्प, वेंडी, 176–78
लेसी, हेस्टर, 95–96, 104, 118, 175
लागार्डिया हाई स्कूल ऑफ म्यूजिक एंड आर्ट, 70–71 लाहती, एमिलिया, 251–52
लेकसाइड स्कूल, 88
लैमेनैस, ह्यूजेस-फ़ेलिसिटे-रॉबर्ट डी, 76
बस, 96
भाषा, महत्व, 182, 256, 265
“बाद के वर्ष,” 108, 144
लाफलिन, टेरी, 140–41
लीच, बर्नार्ड, 105
नेता, जो, 153
सीखी हुई लाचारी, 171–73, 188, 193, 240, 309n विद्वतापूर्ण परिश्रम, 240
सीखा हुआ आशावाद, 173
कार्टून बनाना सीखना (हॉफ), 71
लेडेकी, केटी, 133, 136–37
लियोन्ग, डेबोरा, 141–42
लेविन, डेव, 181, 183
जीवन दर्शन, 61–62, 64
लोमैक्स, माइकल, 289–90n
अनुदैर्ध्य अध्ययन
पाठ्येतर गतिविधियों पर, 225, 226–29, 230–32 हितों पर, 103–4, 107
पालन-पोषण के प्रभाव पर, 213
व्यक्तित्व परिवर्तन पर, 86, 233–34
लोवेल हाई स्कूल, 18–20
लॉयड, सैम, 109
लुओंग, डेविड, 18–20
लूथर, मार्टिन, 76
लुटके, टोबी, 217–18
लिंच, मार्शॉन (“बीस्ट मोड”), 264
मैकआर्थर फेलोशिप, xiii–xiv, 275
मैकेंज़ी, वॉरेन, 42-44, 105
मैकी, सुसान, 184
मायर, स्टीव, 171–73, 178, 188–90, 200n, 240 मैनकॉफ़, बॉब, 69, 86
मार्च, जेम्स, 248
मार्टिनेज, एलेक्स, 207–10
मार्टिनेज, फ्रांसेस्का, 201, 207-10, 211, 215

[illegible], [illegible], 208
[illegible], [illegible], 207–10
[illegible], 16–20, 117, 193–95
[illegible], [illegible], 6–7, 9
[illegible] [illegible], 86–89
[illegible], [illegible], 76
[illegible], [illegible], 30
[illegible], 58
[illegible] [illegible], 15, 18, 27–29
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 26-30
[illegible], [illegible], 288–89n
[illegible], [illegible], 185–87
[illegible], [illegible], 296n
[illegible] [illegible] [illegible], 96, 104, 118
[illegible], 107, 116, 194, 217
[illegible] [illegible] [illegible], 174–75
[illegible], 230
“[illegible] [illegible],” 108, 144
[illegible], [illegible] [illegible], 75
[illegible], [illegible], 76
[illegible] [illegible] [illegible], 190, 312 [illegible]
[illegible], 155–57
[illegible] [illegible] [illegible]; [illegible] [illegible]
[illegible], [illegible] [illegible], 141–42, 183
[illegible], 220, 221–22
[illegible], [illegible], 203
[illegible] [illegible] [illegible], 202
“[illegible] [illegible] [illegible]” ([illegible]), 36
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 112, 113
[illegible], [illegible], 76
[illegible], 23–24, 26, 32–33
[illegible], 193
[illegible], 104–5
“[illegible] [illegible]” ([illegible] [illegible]), 12
[illegible] [illegible] [illegible], 44
[illegible], 23-25, 31, 36, 37, 51
[illegible], 192
[illegible] [illegible]-[illegible], 212
[illegible] [illegible] [illegible], 61, 264
[illegible], [illegible], 75, 76
[illegible] [illegible] [illegible], 68, 69, 71–74

[illegible], [illegible], 58, 60, 70, 251
[illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible], 233
[illegible], [illegible], 38-40, 187, 199-200
[illegible], [illegible], 88–89
[illegible], 112, 114, 116
[illegible] [illegible], 153
[illegible], [illegible] [illegible], 140
[illegible], 207
[illegible], [illegible], 65
[illegible] [illegible], 38, 100, 114
[illegible] [illegible], 175
[illegible] [illegible], 118, 121, 132, 133, 138, 140
[illegible], 173–75, 190, 193
[illegible] [illegible] [illegible], 181, 192
[illegible], 173
[illegible] [illegible], 176–78
[illegible], [illegible], 286n
[illegible], 20–21
[illegible] [illegible], 187
[illegible] [illegible], 15, 58, 59, 60
[illegible], [illegible], 96
[illegible]-[illegible], 199–222
[illegible], 200, 203, 211, 212, 213
[illegible]-[illegible], 201, 211
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 199–201
[illegible] [illegible], 201–7, 211
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 214–16
[illegible]/[illegible], 207–10, 211
[illegible], 212
[illegible]-[illegible] [illegible], 216–22
[illegible] [illegible], 210–13
[illegible], 209, 212, 213
[illegible] (), 211–16
[illegible], [illegible], 183
[illegible], [illegible], 12
[illegible], 8, 56–60, 61, 64, 68, 261–62
[illegible] [illegible], 86
[illegible] [illegible] [illegible], 57–60
[illegible]-[illegible], 99–101
[illegible] [illegible] [illegible], 82

ग्रिट स्केल के माप, 9, 56–57, 82
उच्च उपलब्धि संकेतक, 77
पहचान और, 248, 250
तीव्रता का सहसंबंध नहीं है, 57, 60 ब्याज और, 91, 95–101, 103, 116, 143 व्यावहारिकता बनाम, 96–97
उद्देश्य और, 91, 143
पाउनेस्कु, डेव, 166
पीबॉडी कंजर्वेटरी, 25
पीनट्स (कॉमिक स्ट्रिप), 140
अनुमेय पालन-पोषण, 209, 212, 213
दृढ़ता, 56–57, 91, 261–62
उम्र और, 86
लचीलापन और, 69–74
आनुवंशिकी और अनुभव में, 82
ग्रिट स्केल के माप, 9, 57, 82
उच्च उपलब्धि संकेतक, 77
पहचान और, 248, 250
प्रेरणा की निरंतरता, 77
व्यक्तित्व
अनुरूप सिद्धांत और, 233–34, 246
परिपक्वता सिद्धांत और, 86–89
व्यक्तिगत गुण परियोजना, 226–29, 234–35 निराशावाद, 174–75, 177, 178, 191–92 फेल्प्स, माइकल, 37, 38
पिट, विलियम, 76
सकारात्मक कल्पना, 65
सकारात्मक मनोविज्ञान, 40
पोस्ट-इट नोट प्रयोग, 219
संभाव्यता, 14, 22–23, 51, 236
पॉटर की किताब, ए (लीच), 105
अभ्यास, 91, 117–42
जानबूझकर (जानबूझकर अभ्यास देखें) समय की मात्रा और, 118–20
वर्तनी, 13, 117, 124–27, 135–36, 140
तैराकी, 37, 132–33
तीन-चरण प्रगति मॉडल में, 144
प्रीफ्रंटल कॉर्टेक्स, 189
प्रिंसटन विश्वविद्यालय, 95
शिशु एवं शिशु की मनोवैज्ञानिक देखभाल (वाटसन), 200 पुलित्जर पुरस्कार, 58

[illegible], 91, 143–67, 269
[illegible] [illegible] [illegible], 157–59
165–67 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible], 143
[illegible] [illegible], 146–47
[illegible], 162
[illegible]-[illegible], 144–49, 159–61, 164–65
[illegible]-[illegible], 159–61
[illegible]-[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 144
[illegible] [illegible], 161–62
[illegible], [illegible], 236–37
[illegible], [illegible], 133, 138
[illegible] [illegible], 188–89, 238–39, 296n
[illegible], 101, 103
[illegible] [illegible], 193, 313n
[illegible] [illegible], 274
[illegible] [illegible] [illegible], 85
[illegible], [illegible], 233
[illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 182–84
[illegible]-[illegible] [illegible] [illegible], 214–16
[illegible], 162–65, 167
[illegible], [illegible], 254
[illegible], [illegible], 96
[illegible], 10–11
[illegible] [illegible] 49ers, 202, 203, 243
[illegible], 3, 6, 14, 28, 33, 44, 227, 229, 230, 232, 235
[illegible], [illegible], 151–52
[illegible], [illegible], 243
[illegible], [illegible], 258
[illegible] [illegible], 258
[illegible], [illegible], 140
[illegible], [illegible], 102, 272
[illegible], 22
[illegible], [illegible], 143, 145
[illegible] [illegible] [illegible], 12–14, 91, 131, 270
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 125
[illegible] [illegible], 13, 117, 124–27, 135–36, 140
[illegible] [illegible], 13, 14
[illegible] [illegible], 61, 243–44, 245, 251, 252, 261–68
[illegible] [illegible], 262–63, 265–66

शानदार अंत करते हुए, 266
की भाषा, 265
सीवर, टॉम, 63–64, 65
सचिव, 152
“जो संभव है उसे देखें, और दूसरों को भी ऐसा करने में मदद करें” (कोल), 165 आत्म-नियंत्रण, 273, 322n
स्वयं-पूर्ति करने वाली भविष्यवाणियाँ, 26, 170
आत्म-चर्चा, 175–76, 193, 310n
सेलिगमैन, मार्टी, 171–75, 178, 184
लेखक के सलाहकार के रूप में, 40–41
सीखी हुई लाचारी के प्रयोग, 171–73, 188, 240 आशावादी शिक्षकों का अध्ययन, 176–77
सेरात, जॉर्जेस, 73
शॉ, जॉर्ज बर्नार्ड, 257–58
शेल्डन, केन, 297n
शॉपिफाई, 218
शॉर्ट्ज़, विल, 95, 96, 99, 108–10, 111–12, 115
सिल्विया, पॉल, 113–14
विषय-सूची, 250–52, 253
“सिसु: एक ऐसा शब्द जो फ़िनलैंड को बयां करता है” (टाइम्स लेख), 251 कौशल विकास, 42–44, 50–51
119 के लिए सीखने की प्रक्रिया
तीन चरणों में, 107
स्किलिंग, जेफ, 30–31
कमरे के सबसे बुद्धिमान लोग (वृत्तचित्र), 30
स्मिथ, चैंटेल, 221, 222
स्मिथ, विल, 46, 47, 51
सामाजिक गुणक प्रभाव, 84, 263
किशोरावस्था पर अनुसंधान के लिए सोसायटी, 212
स्पार्टन रेस, 319n
विशेष बल चयन पाठ्यक्रम, 12
स्पेक्टेटर पत्रिका, 123
स्पेलबाउंड (वृत्तचित्र), 12–14
वर्तनी प्रतियोगिताएँ। स्क्रिप्स नेशनल स्पेलिंग बी देखें। स्पिट्ज़, मार्क, 38, 39
स्पोर्ट्स इलस्ट्रेटेड, 268
स्टालिन, जोसेफ, 148
स्टैनफोर्ड विश्वविद्यालय, 162, 215, 222, 248
स्टाइनबर्ग, लैरी, 212–13
स्ट्रेच गोल, 121–23
स्ट्राइवर्स, 24, 26, 31, 36, 50-51

समरब्रिज कार्यक्रम, 157–59, 167 सुपर बाउल, 202, 243, 263–64
स्वार्थमोर कॉलेज, 20, 102
तैरना
संस्कृति, 245–47
प्रयास और, 36–39
आनुवंशिकी और अनुभव में, 81
आशावाद और, 175
अभ्यास और, 37, 132–33
प्रतिभा, 15–34, 35–44, 255
शैक्षणिक सफलता और, 15-20
अंतर, 31
अति-प्रवणता के नकारात्मक पहलू, 31, 35, 269 प्रारंभिक साहित्य, 20–23
प्रयास अंतःक्रिया के साथ, 42–44, 51 एनरॉन में, 30–31
आनुवंशिकी और अनुभव, 80-81
आइवी लीग के स्नातक छात्रों में, 14 केआईपीपी का दृष्टिकोण, 181
मैकिन्ज़ी का ज़ोर, 26–30
संगीत क्षमता और, 23–24
मिथक गढ़ना, 39
नीत्शे पर, 39, 40
कौशल अलग किया गया, 51
वर्तनी और, 14
तैराकी और, 36–39
परीक्षण, अपूर्णता, 34
मान्यताओं को अद्यतन करना, 192–93
वेस्ट प्वाइंट कैडेट्स में, 9-10
टार हील्स, यूएनसी, 254–58
शिक्षक। शिक्षा भी देखें।
लेखक का करियर, 15–20, 117, 157–59, 177–78 218–19 से प्राप्त प्रतिक्रिया का प्रभाव आशावाद में, 176–78
टीच फॉर अमेरिका (टीएफए), 176–78, 181 TED वार्ताएँ, 124, 133–35, 220, 238, 244 टेलीविजन, 84, 210
टेम्पलटन, जॉन, 114
दस हजार घंटे/दस साल का नियम, 119–20 टर्केल, स्टड्स, 151
टीएफए। टीच फॉर अमेरिका देखें।

[illegible], [illegible], 263
[illegible] [illegible], 251, 276
[illegible] [illegible], 211
[illegible] [illegible], 46–50, 256
[illegible], [illegible], 262
[illegible], [illegible]-[illegible], 23–26
[illegible] [illegible], 81–82
[illegible], 20
[illegible] [illegible], 63, 66, 68, 272
[illegible] [illegible], 82
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 3–7, 90–91, 270. [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible], 3
[illegible], 245, 258–61
[illegible] [illegible], 3–4, 259
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] 9–10, 54, 259 [illegible] [illegible]
[illegible], 258–59
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 6, 9, 10
[illegible] [illegible] [illegible], 25
[illegible] [illegible], [illegible], 233
[illegible] [illegible], 238
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] (illegible), 254–58
[illegible] [illegible], 155, 190, 191, 237
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] (illegible), 262
[illegible], [illegible], 47–48, 49, 86
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible], 185
[illegible], [illegible], 100, 103, 105–6
[illegible], 76
[illegible] [illegible] [illegible] (illegible), [illegible]-[illegible] [illegible] [illegible]), 26–27, 29–30
“[illegible] [illegible] [illegible]” (illegible), 26
[illegible], [illegible], 76
[illegible], [illegible], 200, 211, 212
[illegible], [illegible], 151–52
[illegible], [illegible], 155
[illegible] [illegible] [illegible], 83
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 83
[illegible], [illegible], 187
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible], 53, 86, 159, 191
[illegible] [illegible] [illegible]?! (illegible), 201
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]: 6, 9, 10

“क्यों?” प्रश्न, 63, 89
विलिंगहैम, डैन, 317n
विलिंगहैम, वॉरेन, 226–30, 231, 234–35, 317n विल्सन, रसेल, 264
विन फॉरएवर (कैरोल), 261–62
शीत युद्ध, 250–51
बुद्धिमान (अधिकारपूर्ण) पालन-पोषण, 211–16 वुडेन, जॉन, 61, 264
काम
एक पेशा के रूप में (पेशा देखें)
करियर में बदलाव और, 112
मूल मूल्य, 166–67
अलगाव में, 98
दिशा का अभाव, 101–3
जुनून, 97–99, 103
गार्प के अनुसार दुनिया (इरविंग), 44
लेखन, 44–46
रेज़ेस्निविस्की, एमी, 149-50, 152-53, 155, 166-67 एक्स फैक्टर (टेलीविजन कार्यक्रम), 31
येल विश्वविद्यालय, 31, 149
येगर, डेविड, 160, 166, 218–19
यंग, लेग्रैंडे (“ग्रिट”), 202, 203, 204–7
यंग, माइक, 204
यंग, शेरी, 204–6
यंग, स्टीव, 201–7, 210, 211, 215, 226 चिड़ियाघर के रखवाले, 150

आभार
जब मैं पहली बार कोई किताब उठाता हूँ, तो सबसे पहले आभार व्यक्त करने वाले पृष्ठ पर जाता हूँ। कई पाठकों की तरह, मैं भी पर्दे के पीछे की कहानी जानने के लिए उत्सुक रहता हूँ; मैं उन सभी कलाकारों और टीम से मिलना चाहता हूँ जो इस कृति के लिए ज़िम्मेदार हैं। अपनी खुद की किताब लिखने से किसी भी काम में निहित टीम वर्क के प्रति मेरी सराहना और भी गहरी हो गई है। यदि आपको यह किताब पसंद आए, तो कृपया जान लें कि इसके निर्माण का श्रेय उन सभी अद्भुत लोगों को जाता है जिनका उल्लेख यहाँ किया गया है। अब समय आ गया है कि ये सभी समर्थक कुछ पल के लिए मंच पर आएं और अपनी गरिमापूर्ण प्रशंसा व्यक्त करें। यदि मैंने किसी का नाम छोड़ दिया हो, तो मैं क्षमा चाहता हूँ; कोई भी चूक अनजाने में हुई है।
सर्वप्रथम, मैं अपने सहयोगियों को धन्यवाद देना चाहता हूँ। मैंने इस पुस्तक को प्रथम पुरुष एकवचन में लिखा है, जिसमें मैंने "मैं" का प्रयोग किया है, जबकि वास्तव में शोधकर्ता या लेखक के रूप में मैंने जो कुछ भी किया है, वह अनेक लोगों के सहयोग से ही संभव हो पाया है। जिन "हम" को श्रेय मिलना चाहिए—विशेष रूप से प्रकाशित शोध के सह-लेखक—उनके नाम नोट्स में अलग-अलग दिए गए हैं। उनकी ओर से, मैं हमारी शोध टीमों को हार्दिक धन्यवाद देता हूँ, जिन्होंने सामूहिक रूप से इस शोध को संभव बनाया।
जहां तक इस किताब की बात है, मैं विशेष रूप से तीन लोगों का शुक्रिया अदा करना चाहता हूं: सबसे पहले और सबसे महत्वपूर्ण, मैं अपने संपादक रिक होर्गन का हमेशा आभारी रहूंगा, जिन्होंने मेरे लेखन और सोच को मेरी कल्पना से कहीं अधिक निखारा। अगर मैं भाग्यशाली रहा, तो वे मुझे फिर से (और बार-बार) उनके साथ काम करने का मौका देंगे। मैक्स नेस्टेराक मेरे दैनिक संपादक, शोध सहायक और मार्गदर्शक थे। सीधे शब्दों में कहें तो, मैक्स के बिना, यह किताब आज आपके हाथों में नहीं होती। और अंत में, मेरे मार्गदर्शक और एजेंट रिचर्ड पाइन ही वह व्यक्ति हैं जिन्होंने मूल रूप से और अंततः इस किताब को साकार किया। आठ साल पहले, रिचर्ड ने मुझे एक ईमेल लिखकर पूछा, "क्या कभी किसी ने आपसे कहा है कि आपको किताब लिखनी चाहिए?" मैंने हिचकिचाया। दृढ़ और साहसी, वे पूछते रहे, लेकिन कभी दबाव नहीं डाला, जब तक कि मैं तैयार नहीं हो गया। रिचर्ड, हर चीज के लिए आपका धन्यवाद।

निम्नलिखित विद्वानों ने इस पुस्तक के मसौदों की समीक्षा करने, अपने संबंधित कार्यों पर चर्चा करने, या दोनों में सहयोग देने की कृपा की— बेशक, इसमें रह गई कोई भी त्रुटि मेरी है: बारबरा मेलर्स, एलेना बोद्रोवा, मिहाली सिसेंटमिहाली, डैन चैम्बलिस, जीन कोटे, सिडनी डी'मेलो, बिल डेमन, नैन्सी डार्लिंग, कैरोल ड्वेक, बॉब आइज़ेनबर्गर, एंडर्स एरिक्सन, लॉरेन एस्करेइस-विंकलर, रोनाल्ड फर्ग्यूसन, जेम्स फ्लिन, ब्रायन गाला, मार्गो गार्डनर, एडम ग्रांट, जेम्स ग्रॉस, टिम हैटन, जेरी कागन, स्कॉट बैरी कॉफ़मैन, डेनिस केली, एमिलिया लाहटी, रीड लार्सन, ल्यूक लेगर, डेबोरा लियोन्ग, सुसान मैकी, स्टीव मायर, माइक मैथ्यूज, डैरिन मैकमाहन, बारबरा मेलर्स, कैल न्यूपोर्ट, गैब्रिएल ओटिंगेन, डेउन पार्क, पैट क्विन, एन रेनिंगर, ब्रेंट रॉबर्ट्स, टॉड रोजर्स, जेम्स राउंड्स, बैरी श्वार्ट्ज, मार्टी सेलिगमैन, पॉल सिल्विया, लैरी स्टाइनबर्ग, रोंग सू, फिल टेटलॉक, चिया-जंग त्से, एली त्सुकायामा, इलियट टकर-ड्रॉब, जॉर्ज वैलियंट, राहेल व्हाइट, डैन विलिंगहैम, वॉरेन विलिंगहैम, एमी व्रेज़नेव्स्की और डेविड येगर।
मुझे यह जानकर बहुत आश्चर्य और गहरा दुख हुआ कि निम्नलिखित व्यक्तियों ने इस पुस्तक के लिए अपनी कहानियाँ साझा करने की इच्छा जताई; भले ही मैं पुस्तक में उनके विवरण शामिल नहीं कर सका, लेकिन उनके दृष्टिकोण ने दृढ़ता और उसके विकास के बारे में मेरी समझ को गहरा किया: हेमलता अन्नामलाई, कायवन असेमानी, माइकल बैम, जो बार्श, मार्क बेनेट, जैकी बेजोस, जूलियट ब्लेक, जेफ्री कनाडा, पीट कैरोल, रॉबर्ट कैसलन, उल्रिक क्रिस्टेंसन, केरी क्लोज़, रॉक्सैन कोडी, कैट कोल, कोडी कोलमैन, डैरिल डेविस, जो डी सेना, टॉम डेयरलीन, जेमी डिमोन, एनसन डोरेंस, अरोरा फोंटे, फ्रेंको फोंटे, बिल फिट्ज़सिमन्स, राउडी गेन्स, एंटोनियो गैलोनी, ब्रूस जेमेल, जेफरी गेटलमैन, जेन गोल्डन, टेम्पल ग्रैंडिन, माइक हॉपकिंस, रोंडा ह्यूजेस, माइकल जॉयनेर, नोआ कागेयामा, पेज किम्बल, साशा कोसानिक, हेस्टर लेसी, एमिलिया लाहटी, टेरी लाफलिन, जो लीडर, माइकल लोमैक्स, डेविड लुओंग, टोबी लुटके, वॉरेन। मैकेंज़ी, विली मैकमुलेन, बॉब मैनकॉफ़, एलेक्स मार्टिनेज़, फ्रांसेस्का मार्टिनेज़, टीना मार्टिनेज़, डफ़ मैकडॉनल्ड, बिल मैकनैब, बर्नी नोए, वैलेरी रेनफ़ोर्ड, मैड्स रासमुसेन, एंथोनी सेल्डन, विल शॉर्ट्ज़, चैंटेल

स्मिथ, अरे ट्रास्डाहल, मार्क वेट्री, क्रिस विंक, ग्रिट यंग, शेरी यंग, स्टीव यंग, सैम ज़ेल और काई झांग।
कई मित्रों और परिवार के सदस्यों ने पहले के मसौदों को सुधारने में मदद की। उनके अमूल्य सुझावों के लिए मैं स्टीव अर्नोल्ड, बेन मैल्कमसन, एरिका दीवान, फ़िरोज़ दीवान, जो डकवर्थ, जॉर्डन एलेनबर्ग, इरा हैंडलर, डोनाल्ड कामेंट्ज़, एनेट ली, सुसान ली, डेव लेविन, फेलिशिया लुईस, एलिसा मैटेउची, डेविड मेकेटोन, इवान नेस्टेराक, रिक निकोल्स, रेबेका नाइक्विस्ट, तान्या श्लैम, रॉबर्ट सेफ़ार्थ, नाओमी शाविन, पॉल सोलमैन, डैनी साउथविक, शेरोन पार्कर, डोमिनिक रैंडोल्फ़, रिचर्ड शेल, पाओलो टेर्नी, पॉल टफ़ और एमी वैक्स का धन्यवाद करता हूँ।
इस पुस्तक में दिए गए आंकड़े स्टीफन फ्यू की सौजन्य से हैं। डेटा विज़ुअलाइज़ेशन के विश्व विशेषज्ञ स्टीफन उदारता और धैर्य की मिसाल भी हैं।
साइमन एंड शूस्टर के इतने सारे उत्कृष्ट व्यक्तियों के अटूट समर्थन के लिए मैं अत्यंत आभारी हूँ। इस पुस्तक को लिखने में एकमात्र कठिन काम लेखन ही था; बाकी सब कुछ इन अद्भुत लोगों ने आसान बना दिया। विशेष रूप से, मैं नैन ग्राहम को धन्यवाद देना चाहता हूँ, जिनका आशावाद, ऊर्जा और अपने लेखकों के प्रति सच्चा स्नेह अतुलनीय है। केटी मोनाघन और ब्रायन बेलफिग्लियो ने कुशलतापूर्वक विश्व स्तरीय प्रचार अभियान का संचालन किया, जिससे यह सुनिश्चित हुआ कि यह पुस्तक आप तक पहुँचे। इस पुस्तक के प्रकाशन के कुशल प्रबंधन के लिए, मैं कार्ला बेंटन और उनकी टीम को धन्यवाद देता हूँ। डेविड लैम्ब, आप एक पूर्ण पेशेवर हैं; संपादकीय प्रक्रिया के हर चरण में उत्कृष्टता के प्रति आपकी प्रतिबद्धता ने ही सब कुछ संभव बनाया। इंकवेल मैनेजमेंट की विश्वस्तरीय टीम, जिसमें एलिजा रोथस्टीन, लिंडसे ब्लेसिंग और एलेक्सिस हर्ली शामिल हैं, को बहुत-बहुत धन्यवाद। आप सभी ने बहुत कुशलता और पूर्ण शालीनता एवं व्यावसायिकता के साथ काम संभाला।
मैं वर्मिलियन, पेंगुइन रैंडम हाउस की शानदार टीम का तहे दिल से आभारी हूं, जिसका नेतृत्व सुज़ाना एबॉट, शोना अभ्यंकर और कैरोलिन बटलर ने किया, जिन्होंने इस पुस्तक को यूनाइटेड किंगडम और कॉमनवेल्थ के पाठकों तक पहुंचाया। मैं इस पुस्तक के खूबसूरत कवर के लिए डेविड एल्ड्रिज का भी आभारी हूं।

[illegible] ISBN: 9781473527874

[illegible] 1.0

3 5 7 9 10 8 6 4 2

[illegible], [illegible] [illegible] [illegible], 20 [illegible] [illegible] [illegible], [illegible]

SW1V 2SA

[illegible], [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible]

global.penguinrandomhouse.com [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

[illegible] © [illegible] [illegible] 2016

[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible] 1988 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

अध्याय 1
fn1 अमेरिकी सशस्त्र बलों द्वारा सूर्यास्त के समय एक ही बिगुल से "टैप्स" बजाया जाता है। इसे सैन्य अंत्येष्टि और ध्वजारोहण समारोहों के दौरान भी बजाया जाता है।
अध्याय दो
fn1 फाई बीटा कप्पा से स्नातक होने का अर्थ है कि किसी व्यक्ति ने एक अमेरिकी विश्वविद्यालय में उच्च शैक्षणिक उपलब्धि हासिल की है, और फिर वह मानद फाई बीटा कप्पा सोसाइटी में शामिल हो सकता है।

अध्याय 4
उदाहरण के लिए, यदि आपने 4.1 अंक प्राप्त किए हैं, तो आप हमारे नमूने में लगभग 70 प्रतिशत वयस्कों की तुलना में अधिक दृढ़ हैं।

अध्याय 7
fn1 इसका मतलब है एक मिनट और पंद्रह सेकंड में सौ मीटर तैरना, और फिर उसी को एक मिनट और चौदह सेकंड में करने की कोशिश करना, और इसी तरह आगे बढ़ना।
fn2 उच्चारण: चीक्स-सेंट-मी-हाई। और कई सालों से मिहाली को "माइक" के नाम से जाना जाता है। अध्याय 9
खेल जगत में एक कहावत है: "अपनी ताकत के साथ दौड़ो और अपनी कमजोरियों को सुधारने का अभ्यास करो।" मैं इस कहावत की बुद्धिमत्ता से सहमत हूं, लेकिन मुझे यह भी लगता है कि लोगों को यह समझना महत्वपूर्ण है कि अभ्यास से कौशल में सुधार होता है।

अध्याय 10
जब मैं यह सुनता हूँ, तो मैं कभी-कभी स्टीव मेयर के शोध का सारांश देकर बात काट देता हूँ, जो दर्शाता है कि वास्तव में, पीड़ा से बाहर निकलने का रास्ता खोजना ही मजबूती प्रदान करता है।